

” La Fonte ardennaise ” et ses marchés : Histoire d’une PME familiale dans un secteur en déclin (1926-1999)

Bruno Prati

► **To cite this version:**

Bruno Prati. ” La Fonte ardennaise ” et ses marchés : Histoire d’une PME familiale dans un secteur en déclin (1926-1999). Histoire. Université de Franche-Comté, 2013. Français. <NNT : 2013BESA1003>. <tel-00940589>

HAL Id: tel-00940589

<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00940589>

Submitted on 2 Feb 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE FRANCHE-COMTÉ

ÉCOLE DOCTORALE « LANGAGES, ESPACES, TEMPS, SOCIÉTÉS »

Thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en

HISTOIRE

LA FONTE ARDENNAISE ET SES MARCHÉS
HISTOIRE D'UNE PME FAMILIALE DANS UN SECTEUR EN DÉCLIN
(1926-1999)

Présentée et soutenue publiquement par

Bruno PRATI

le 1^{er} février 2013

sous la direction de M. le Professeur Jean-Claude DAUMAS

Membres du jury :

Xavier DAUMALIN, Professeur à l'université de Provence, Rapporteur
Jean-Claude DAUMAS, Professeur à l'université de Franche-Comté
Pierre LAMARD, Professeur à l'université de technologie de Belfort-Montbéliard
Philippe MIOCHE, Professeur à l'université de Provence
Nicolas STOSKOPF, Professeur à l'université de Haute-Alsace, Rapporteur

UNIVERSITÉ DE FRANCHE-COMTÉ

ÉCOLE DOCTORALE « LANGAGES, ESPACES, TEMPS, SOCIÉTÉS »

Thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en

HISTOIRE

LA FONTE ARDENNAISE ET SES MARCHÉS
HISTOIRE D'UNE PME FAMILIALE DANS UN SECTEUR EN DÉCLIN
(1926-1999)

Présentée et soutenue publiquement par

Bruno PRATI

le 1^{er} février 2013

sous la direction de M. le Professeur Jean-Claude DAUMAS

Membres du jury :

Xavier DAUMALIN, Professeur à l'université de Provence, Rapporteur
Jean-Claude DAUMAS, Professeur à l'université de Franche-Comté
Pierre LAMARD, Professeur à l'université de technologie de Belfort-Montbéliard
Philippe MIOCHE, Professeur à l'université de Provence
Nicolas STOSKOPF, Professeur à l'université de Haute-Alsace, Rapporteur

REMERCIEMENTS

En ouverture de cette thèse, je souhaite remercier tous ceux qui m'ont soutenu, ont éclairé mon travail et facilité mes recherches.

Ma reconnaissance va d'abord à M. le professeur Jean-Claude Daumas pour sa direction vigilante, ses conseils, ses encouragements, et plus encore, pour son engagement, qui au cours de cette longue période, a de beaucoup dépassé ce qu'on attend habituellement d'un directeur de thèse.

Ma gratitude est également très grande pour M. Gérard Grosdidier dont la confiance et le soutien constant ont permis l'accès aux archives de La Fonte Ardennaise. Les nombreux entretiens qu'il a bien voulu m'accorder, sans jamais se lasser, ont été précieux et indispensables pour la compréhension des processus décisionnels de l'entreprise.

Je tiens aussi à remercier tous les membres de la famille Grosdidier qui ont accepté de répondre à mes questions ainsi que Michel Cossardeaux et Jean-Pol Creton pour les documents familiaux qu'ils ont bien voulu me confier.

Je dois aussi beaucoup à Bernard Dervin qui m'a aidé à comprendre 60 ans d'évolution technique à La Fonte Ardennaise, à Jean Hody pour sa mémoire des chiffres et à Arnaud Bernier dont les travaux ont éclairé la vie financière de l'entreprise.

Mes remerciements s'adressent également à tous ceux qui par les entretiens qu'ils m'ont accordés ou en me facilitant l'accès à des sources d'archives ont ouvert des pistes pour ma recherche, et plus particulièrement à Mlle Frédérique Laverrière et au personnel des Archives départementales des Ardennes, à Robert Jonet et Philippe Collignon, présidents du Syndicat des fondeurs des Ardennes, à Jean-Pol Delory de la Maison de la fonderie à Vrigne aux Bois, à Michel Lang de Camion Frères, à Gérard Bidot, historien de Vivier au Court et à Jean-François Mozet pour sa connaissance des fonderies locales.

Je n'aurais garde d'oublier Marie Vermonet et Véronique Guyot pour leur disponibilité et leur compétence ; sans elles cette thèse n'aurait pas été possible. Merci également à Marie Gillet qui a eu la gentillesse de m'aider à polir le texte final.

Enfin, je dédie ce livre à Constance, Armand, Arsène, Colette, Zola et Edgar dont la présence joyeuse suffit à effacer les doutes, à mes enfants toujours attentifs, et à mon épouse pour sa compréhension devant les absences qu'un si long travail m'a imposées.

RÉSUMÉ

L'histoire de La Fonte Ardennaise est celle de la transformation d'une petite fonderie artisanale fondée dans les années 1920 en une entreprise de taille intermédiaire et d'envergure européenne au début du XXI^e siècle. Sa création par un ouvrier mouleur est expliquée par l'étude d'un secteur industriel mal connu, celui de la fonderie de seconde fusion, et de la spécificité de sa localisation dans le département des Ardennes.

La monographie de La Fonte Ardennaise est aussi celle d'une famille qui met en perspective la trajectoire de deux générations d'entrepreneurs et aide à expliquer les singularités de la croissance, du financement et du contrôle d'une PME familiale. Afin de mieux comprendre ce qui peut être considéré comme une *success story*, l'effort d'adaptation de l'entreprise à son environnement est mis en relation avec les mouvements du marché et le comportement de la branche.

Étrangers aux schémas mentaux des fondeurs établis, Émile, puis Gérard Grosdidier développent une approche commerciale originale qui différencie l'entreprise de la concurrence et permet une logique de croissance externe et interne, ce qui, en creux, propose des hypothèses explicatives à l'échec du modèle industriel local. Mais la cristallisation de l'organisation sur un *leader* charismatique rend difficile tant l'intégration de nouveaux dirigeants que la transmission du pouvoir à la troisième génération familiale.

Mots clés

Histoire d'entreprise, fonderie, PME, entreprise familiale, fonderies ardennaises.

ABSTRACT

LA FONTE ARDENNAISE AND ITS MARKETS A HISTORY OF A FAMILY-RUN SME WITHIN A DECLINING SECTOR (1926-1999)

The history of La Fonte Ardennaise is about a small, traditional foundry founded in the 1920s that grew into a mid-sized business of European scope in the early 21st century. The company was created by a casting worker, and this can be explained by studying a little-known industrial sector, namely that of second smelting, and by the specific features of its location within the département of Ardennes.

A monograph about La Fonte Ardennaise also tells the story of a family, highlighting the path taken by two generations of entrepreneurs, and helps to understand the idiosyncrasies pertaining to the growth, funding and management of a family-run SME. In order to better appreciate what could be viewed as a success story, the efforts made by the company to adapt to its environment are juxtaposed with what was happening in the market and with the way in which the branch progressed.

Unconcerned with the mental schemes favoured by established foundries, Émile Grosdidier, and Gerard Grosdidier after him, succeeded in developing an original commercial approach that differentiated the company from the competition, fostering external and internal growth, thereby raising implied assumptions that explain the failure of the local industrial model. Yet having an organisation that is entirely focused on a charismatic leader makes it difficult to bring in new management, as well as transferring power to the family's third generation.

Key words

Business history, foundry, SME, family run company, Ardennes foundries.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	3
ABSTRACT	4
TABLE DES MATIÈRES	5
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	11
PREMIÈRE PARTIE : Du martelage au moulage de la fonte de seconde fusion : une adaptation technique à un marché nouveau	27
INTRODUCTION.....	29
A) Une innovation.....	31
1) Naissance de la seconde fusion et vision d'un marché nouveau.....	33
1.1/ L'emploi industriel du coke	33
1.2/ Naissance du cubilot	34
1.3/ Le frémissement de la demande	37
2) Le retard continental.....	40
B) La fonderie en France	48
1) L'évolution technique.....	48
2) Diffusion et géographie des cubilots	54
3) Hommes et entreprises.....	58
C) La fonderie des Ardennes	68
1) De la métallurgie classique à la différenciation	69
2) Les hommes de la diffusion : une filière d'ascension sociale.....	72
3) Les ferronniers de Vrigne-Vivier	79
3.1/ Origine d'une spécialité	80
3.2/ Le développement industriel des deux communes et la formation du patronat	82
3-2-1/ L'influence de Jean-Nicolas Gendarme.....	82
3-2-2/ Les héritiers.....	82
3-2-3/ Le temps des experts.....	84
CONCLUSION.....	90
DEUXIÈME PARTIE : LA BOUTIQUE.....	93
INTRODUCTION.....	95
A) La situation ardennaise	98
1) Le Syndicat des industriels métallurgistes ardennais et l'armistice	99
2) Une situation favorable au secteur de la fonderie	104
3) Évolution et situation du secteur, 1920-1930	108
3.1/ Reconstruction	108
3.2/ Panorama des fonderies ardennaises.....	111
3-1-1/ Les quincailliers-ferronniers	112
3-1-2/ Les producteurs d'appareils de chauffage et sanitaires	116
3-1-3/ Les fonderies de fonte malléable et d'acier	118

3-1-4/ La fonte de fer de seconde fusion ou la fonderie sur modèles	123
3-1-4-a/ Le quadrilatère.....	124
3-1-4-b/ Le Canton de Sedan.....	127
B) L'homme seul.....	132
1) Un contexte favorable.....	133
2) L'ambition.....	136
3) L'acquisition du métier.....	138
4) La fondation et le financement.....	141
4.1/ La fondation.....	141
4.2/ Le financement du démarrage	143
5) L'activité.....	145
5.1/ Les clients.....	145
5.2/ Les résultats financiers.....	148
C) La SARL COSSARDEAUX et GROSDIDIER.....	152
1) Un nouvel associé : Émile Grosdidier	152
1.1/ Généalogie professionnelle	152
1.2/ Le financement	154
1.3/ L'acte fondateur.....	156
2) Une prospection intensive.....	157
2.1/ L'esprit commercial.....	157
2.2/ La clientèle	160
3) Histoires de vie.....	162
3.1/ Espace et organisation du travail.....	163
3.2/ Le personnel	166
3.3/ Les mouvements du secteur : de l'apogée à la crise	171
3.4/ Les contraintes financières	173
3.5/ Le secteur face aux menaces : l'entente sur les prix.....	175
D) La Fonte Ardennaise : les années de turbulence, 1934-1945.....	179
1) Les ruptures.....	180
1.1/ La séparation	180
1.2/ Un nouveau partenaire	183
1.3/ Une brève cogérance.....	184
2) Un gérant majoritaire.....	186
2.1/ La cession des parts	187
2.2/ Les années d'avant-guerre.....	190
2-2-1/ Le Front populaire	190
2-2-2/ La stabilisation : 1 ^{er} janvier 1937-10 mai 1940.....	194
2-2-3/ Les fonderies ardennaises : un secteur figé.....	198
3) La guerre.....	203
3.1/ La situation du secteur	204
3.2/ Les années de guerre de La Fonte Ardennaise	211
E) De la boutique à la PMI (1946-1967).....	232
1) L'effervescence entrepreneuriale 1946-1953.....	233
1.1/ La création d'un client : Electrofonte	234
1.2/ Augmentation de capacité : développement commercial et facteurs de production.....	237
1-2-1/ L'évolution commerciale	237
1-2-2/ Les facteurs de production.....	244
1-2-2-a/ Facteur travail – évolution des fonctions	244

1-2-2-b/ Investissements et conditions de travail	248
1.3/ Bilan de l'après-guerre	253
1-3-1/ La productivité	253
1-3-2/ Les résultats financiers : une amélioration des prix de vente	255
1-3-3/ La recapitalisation du secteur	258
1.4/ Mission en Angleterre et conflit social : le changement d'état	260
2) De la première à la seconde génération, 1954-1967	263
2.1/ Vers la mécanisation de l'entreprise : l'arrivée d'un Gad'zarts	264
2.2/ Une structure plus capitaliste	273
2-2-1/ Évolution des résultats financiers	273
2-2-2/ De la SARL à la SA	277
2-2-3/ La scission La Fonte Ardennaise-Electrofonte	279
2.3/ Évolution de la politique commerciale	281
2-3-1/ Structure de la clientèle	281
2-3-2/ Ébauche de redéfinition de la politique commerciale	282
2-3-3/ Les relations commerciales	284
2-3-4/ Les formes de la représentation commerciale	289
2.4/ La relève des générations	291
CONCLUSION	295
TROISIÈME PARTIE : 1968-1999 : Croissance et concentration	299
INTRODUCTION	301
A) Investissement et déchirure (1968-1974)	303
1) La Disamatic	304
1.1/ Le brevet du professeur Vagn Aage Jeppesen et sa diffusion	305
1.2/ La Disamatic à La Fonte Ardennaise	309
1-2-1/ La décision	309
1-2-2/ La prime d'adaptation industrielle et le financement à moyen et long terme	311
2) Les bases de la stratégie commerciale	313
2.1/ Une nouvelle approche de la vente	313
2.2/ Une remise en cause des marchés EDF	318
3) Le service commercial : un nouveau dynamisme	323
4) Le drame et ses conséquences	329
5) Investissement d'une seconde machine à mouler Disamatic	334
6) Bilan d'une période : 1968-1974	338
6.1/ Un environnement incertain	339
6.2/ Une nouvelle structure de la clientèle	341
6.3/ Les résultats économiques	344
B) La croissance externe 1975-1986	349
1) La reprise de Ricat & Grisard	349
1.1/ Historique de la société	350
1.2/ La recherche d'espace : une double opportunité	356
1.3/ Le financement	358
1.4/ Bilan de l'intégration de Ricat-Grisard	361
1-4-1/ La révolution commerciale	363
1-4-2/ Le bilan commercial 1974-1981	369
1-4-3/ Bilan financier de la reprise de Ricat-Grisard	374
2) La sortie de Vrigne-Vivier	382
2.1/ État du secteur : comment survivre ?	382

2.2/ Reprise des Anciens établissements Gabriel Toussaint et Cie	384
2-2-1/ Historique : les parcours différents de Toussaint et de La Fonte Ardennaise	384
2-2-2/ Une entreprise « technocentrée » : les conséquences (1973-1983).....	388
2-2-3/ L'intervention de La Fonte Ardennaise	392
2.3/ Un essai de croissance verticale : NOMAR	395
3) 1985, une nouvelle acquisition : la fonderie Dumas à Vivier au Court.....	398
3.1/ Historique des établissements Paul Dumas : de leur création à la mécanisation du moulage, 1929-1974	399
3.2/ Du déclin à la liquidation de biens 1975-1984.....	401
3.3/ Lutte pour la reprise de Dumas : un combat inégal	405
4) La consolidation commerciale et les résultats financiers	410
4.1/ Les nouvelles frontières	410
4.2/ Structure de la clientèle : recherche de la taille idéale.....	412
4.3/ Résultats financiers de La Fonte Ardennaise et de la SND.....	414
4.4/ Structure du capital et financement.....	417
4.6/ La quête de cohérence	422
CONCLUSION	427
ÉPILOGUE : Une mutation inachevée.....	429
INTRODUCTION.....	431
1) L'action commerciale : La Fonte Ardennaise face à une nouvelle concurrence.....	433
1.1/ Périmètres et origines des clients.....	434
1.2/ L'obligation de nouvelles compétences	435
1.3/ Une réponse de l'organisation : supervision directe et collaborations informelles.....	439
1.4/ Une présentation adaptée	441
1.5/ État de la concurrence (années 1990)	442
1-5-1/ Les nouvelles frontières : exportation et partenariat	442
1-5-2/ La concurrence française : VALFOND et CF2M	446
1-5-3/ La concurrence européenne	451
2) Une automatisation incomplète : gestion du personnel et conséquences financières	454
2.1/ Évolution des investissements	455
2.2/ Les contraintes de l'espace industriel et les obligations administratives.....	458
2.3/ Une approche de la productivité	461
2.4/ Une radiographie des salariés : composition du personnel et politique salariale	466
2.5/ Les conséquences financières.....	470
3) De l'homme providentiel à la direction collégiale.....	474
3.1/ Portrait de Gérard Grosdidier	475
3.2/ La consolidation du capitalisme familial	478
3.3/ La transmission.....	483
3-3-1/ La recherche d'un successeur	484
3-3-2/ Vers une direction bicéphale.....	489
CONCLUSION	499
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	501
GLOSSAIRE TECHNIQUE.....	511
SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE	513
Liste des abréviations.....	513
Sources manuscrites.....	514

Archives nationales	514
Archives départementales des Ardennes	514
État civil de diverses communes	516
Archives privées.....	517
Témoignages (entretiens)	522
Sources imprimées	527
Annuaire, enquêtes, rapports.....	527
Presse et périodiques	532
Archives en ligne	534
Bibliographie	535
Méthodologie	535
Histoire générale de la France : économie, société, politique	537
Histoire des entreprises	543
Histoire et techniques de la fonderie	555
Histoire locale	558

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Les seuls à être écoutés, mais dans le monde des affaires, sont les économistes. Évidemment, je ne crois pas qu'on obtienne du passé des réponses pratiques à des questions pratiques, même quand on a fait beaucoup d'études, mais on devrait tout de même apprendre quelque chose sur des possibilités, des avertissements plutôt que des réponses »¹.

Depuis le commentaire « en l'absence d'illusion » de Moses I. Finley sur le rôle de l'historien², l'entreprise, en quête de sens, s'est approchée de l'histoire ; il n'est pas un livre de management qui ne montre le temps comme le meilleur allié du dirigeant d'entreprise « qui cherche à recréer une cohérence historique à partir des développements en cours »³ ou n'analyse la formation de la culture organisationnelle pour éclairer « l'adaptation externe et la survie et l'intégration interne qui l'ont formée »⁴. H. Rouso évoque, avec humour, dans les années 1980, l'introduction de l'histoire appliquée et celle de l'historien thaumaturge « qui attend le chaland pour lui vendre de l'assistance technique et du supplément d'âme »⁵.

Trente ans plus tard, l'environnement de l'entreprise est encore plus incertain : le retournement brutal de l'automne 2008, l'année de misère 2009 et la sourde inquiétude de l'été 2011 témoignent de cycles conjoncturels chaotiques pour lesquels l'expertise des économistes est considérée voisine de celle des météorologues⁶. Dans les situations de survie créées par les dépressions, la sociologie du travail et la psychosociologie des organisations appliquées dans le cadre des ressources humaines, s'effacent devant l'urgence du quotidien⁷ ; quant à l'engagement à la diminution des coûts, il réduit presque à néant les interventions reposant sur une approche anthropologique et ethnologique⁸. Ces démarches anxiolytiques protéiformes se réduisent ou disparaissent avec les budgets destinés à la communication, puis

¹ M.-I. FINLEY, *Mythe, mémoire, histoire*, Paris, Flammarion, 1981, p. 265.

² M.-I. FINLEY, *op. cit.*, p. 265.

³ STRATEGOR, *Politique générale de l'entreprise*, Paris, Dunod, 1997, p. 508.

⁴ D. HELLRIEGEL, J.-W. SLOCUM, *Management des organisations*, Bruxelles, De Boeck & Larcier, 2006, p. 544.

⁵ H. ROUSSO, « L'histoire appliquée ou les historiens thaumaturges », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 1, janvier 1984, p. 105-122.

⁶ J. ATTALI, *À quoi sert un économiste ?* [en ligne], disponible sur : <<http://blogs.lexpress.fr/attali/2007/08/2007>>.

⁷ J.-P. JARDEL, C. LORIDON, *Les rites dans l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000, p. 13.

⁸ P. ERIKSON, « Faire de l'ethnologie dans une entreprise extractive multinationale », « *Anthropologues sous contrat ethnologie hors les murs* », *Journal des anthropologues*, 96-97, 2004 [en ligne], disponible sur : <<http://jda.revues.org/1762>>.

renaissent, au gré de nouvelles modes : la philosophie⁹, les outils qualitatifs¹⁰ ou la communication narrative¹¹. Ces deux dernières méthodes s'établissent soit dans une optique de développement économique de l'organisation, soit à des fins de communication et de marketing : pour la première, il s'agit d'aboutir à une information en profondeur constituée d'opinions, de croyances et d'attitudes ; pour la seconde, de rétablir le sens et la continuité de l'entreprise et des produits en « reconstruisant les schémas lisibles et prévisibles du temps long : vous vendez bien mieux en vendant une *success story* qu'en décrivant les caractéristiques et les avantages de votre produit »¹². Il semble, cependant, qu'en 2011, l'apport de l'histoire à la direction des entreprises ait moins pour but d'améliorer les performances que de rassurer des communautés devant la perception de menaces induites par l'imprévisibilité même du futur économique proche. Ceci vaut pour les grandes entreprises aux technostructures nourries des sciences sociales diffusées dans des écoles spécialisées en management qui, désormais, incluent l'histoire¹³, mais qu'en est-il de celles, PMI et toutes les autres, qui n'ont jamais intégré l'aide extérieure de consultants en ressources humaines ? Quelles réponses leurs organisations apportent-elles à la peur de l'inconnu ?

L'accroche de l'annonce des 70 ans de La Fonte Ardennaise en 1997, « la mémoire pour la performance de demain », propose une piste de réflexion : certaines entreprises, pour conforter leurs compétences et appréhender l'incertitude, s'appuieraient sur une mémoire sélective. En dehors de la construction d'un slogan commémoratif, la simple observation du microcosme des établissements de la métallurgie ardennaise lors de la crise de 2009 permet d'identifier des stratégies récurrentes : avec les réserves qu'impose l'intensité particulière de la crise, des entreprises effectuent très rapidement des licenciements économiques alors que d'autres adoptent des mesures de chômage partiel sans diminution du personnel. Ces démarches semblent être la reproduction de décisions prises lors de dépressions passées.

À La Fonte Ardennaise, les décisions prises au cours des années 2000, dans les moments difficiles, paraissent exprimer une dépendance à l'égard du passé que seule l'histoire peut éclairer. En 2009, alors qu'elle enregistre une baisse de 30 % de son chiffre

⁹ Diotime, n° 40, Actes du colloque « Philosopher en entreprise : quelles méthodes pour quels apports spécifiques ? », organisé à l'UNESCO, Paris, le 20 novembre 2008, avril 2009 [en ligne], disponible sur : <<http://www.educ-revues.fr>>

¹⁰ L. MORILLON, « Quelle utilisation des outils qualitatifs dans l'entreprise par les néophytes ? », *Recherches qualitatives*, hors série n° 3, Actes du colloque Bilan et perspectives de la recherche qualitative, Toulouse, 2007, p. 371-383.

¹¹ C. SALMON, « Une machine à fabriquer les histoires », in *Le monde diplomatique*, novembre 2006.

¹² *Ibid.*

¹³ C. DELACROIX, F. DOSSE & P. GARCIA, *Les courants historiques en France*, Paris, Éditions Armand Colin, 2005, p. 300.

d'affaires, l'idée même de licenciement n'est pas envisagée car la société en 82 ans d'existence ne s'est jamais séparée de son personnel pour des raisons économiques¹⁴. D'autre part, dès l'automne 2008, sans directive explicite, en pleine crise de la demande, toutes les fonctions s'orientent « comme naturellement » vers le marché pourtant atone, si bien qu'en octobre 2009, La Fonte Ardennaise retrouve une charge de travail normale alors que d'autres entreprises du secteur restent de longs mois encore en sous-activité.

Cette interrogation s'ajoute à d'autres formulées depuis mon entrée dans la société en novembre 1977, mais dont la principale repose sur l'évolution même de l'entreprise : pourquoi la plus petite fonderie de l'agglomération de Vrigne aux Bois et de Vivier au Court des années 1950 est-elle devenue, un demi-siècle plus tard, un des premiers établissements européens qui réalise avec 1 300 personnes, à la fin de 2011, 200 millions d'euros de chiffre d'affaires, alors que toutes les autres, beaucoup plus importantes, ont disparu ? Ce sont ces questions récurrentes sur la spécificité de la trajectoire de La Fonte Ardennaise qui sont à l'origine de ma décision d'en étudier l'histoire dans un cadre universitaire, d'abord en y consacrant une maîtrise en juin 1998, puis en m'engageant en 2003 dans une thèse de doctorat.

À ce stade, il s'agit d'expliquer le choix de la méthode historique comme outil de la réflexion. Ce dernier s'organise selon trois principes. Premièrement, l'évasion : pourquoi l'histoire ? Parce qu'à la rigueur de sa méthode s'ajoute « en sa faveur qu'elle est distrayante »¹⁵. Les trois années de présidence du directoire de La Fonte Ardennaise ont été une période de grande tension : à la direction générale de l'entreprise s'additionnent une responsabilité opérationnelle selon le fonctionnement du *Vorstand* allemand (la stratégie et le développement commercial), de nouveaux rapports avec les partenaires sociaux dans le cadre de l'application de la loi sur les 35 heures, enfin les relations délicates avec le conseil de surveillance dans la nouvelle gouvernance de l'entreprise. Ces charges très lourdes nécessitaient une sorte de retrait thérapeutique : « le goût de l'histoire s'apparente alors à l'amour des voyages lointains ; on attend qu'elle fasse oublier les malheurs du temps, qu'elle fasse rêver »¹⁶. Deuxièmement, la formation : embauché à La Fonte Ardennaise comme manoeuvre en 1977, j'ai rapidement intégré (grâce à la maîtrise de plusieurs langues étrangères) le service commercial où j'ai été affecté en 1978 à la prospection des Pays-Bas.

¹⁴ Témoignage de l'auteur.

¹⁵ M. BLOCH, *Apologie pour l'histoire ou métier d'historien*, Paris, Armand Colin, 1993, p. 71.

¹⁶ R. REMOND, « Le contemporain du contemporain », in NORA P. (dir.), *Essais d'ego-histoire*, Paris, Gallimard, 1987, p. 293-349.

L'évolution de ma carrière professionnelle accompagne ensuite le développement de la société : directeur export en 1986, directeur général de FONDATEX, société de commerce du groupe, en 1996, puis président du directoire de 2000 à 2002 avec pour mission la transmission intergénérationnelle de l'entreprise¹⁷. Chaque étape, pour éviter la myopie de l'autodidacte, nécessitait une formation en accompagnement ; le choix de l'enseignement universitaire s'est imposé car il me semblait offrir plus de potentialités que la formation professionnelle¹⁸. Le CTU de Besançon m'a donc accompagné du DEUG d'administration économique et sociale à la licence puis à la maîtrise d'histoire¹⁹. Après trois ans de formation à l'ESCP-EAP et l'obtention d'un diplôme de troisième cycle « Direction et management stratégique des entreprises » adapté aux fonctions de président du directoire, il est apparu à la fin de ce mandat que « l'aimable passe-temps »²⁰, entrevu en licence et en maîtrise, devait être dépassé, et la curiosité intellectuelle organisée pour « montrer le déroulement de l'intrigue, le faire comprendre »²¹. L'histoire semblait pouvoir éclairer un long questionnement de près de 30 ans sur la *success story* de l'entreprise. Enfin, les raisons « vues des coulisses »²² : en toute humilité et en pleine conscience des réserves émises par G. Noiriél sur l'acte d'autoconsécration de la démarche autobiographique²³, il convient d'appréhender brièvement cette conversion tardive aux méthodes de la recherche historique. Sans doute trouve-t-elle son origine dans « l'angoissante fascination de la durée »²⁴, dans l'intuition de la continuité

¹⁷ Depuis 2003, j'ai repris les fonctions de directeur général de FONDATEX et de directeur de la stratégie et du développement commercial de La Fonte Ardennaise.

¹⁸ À une formation initiale courte (brevet d'enseignement industriel d'aide chimiste) succèdent cinq ans d'expérience professionnelle dans l'industrie chimique puis cinq ans de voyages en Europe du Nord, Amérique centrale et Asie. Bûcheron de retour dans les Ardennes, j'entre à La Fonte Ardennaise, en 1977, suite à un accident de travail. Après 9 mois à différents postes dans la fonderie (ébroquilleur, ébarbeur, noyauteur, couleur), la prospection commerciale des Pays-Bas m'est confiée (car je parle néerlandais) après un stage de formation à la vente technique organisée par le Syndicat général des fondeurs de France. Cette expérience m'a alors convaincu des limites d'un tel apprentissage : comment se différencier alors que tous les vendeurs d'un même produit reçoivent strictement les mêmes outils pour exercer le même métier ? Lorsque G. Grosdidier, le PDG de l'entreprise est averti de ma préférence pour l'enseignement universitaire, il m'indique que cela n'entre pas dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, mais la remise d'une prime importante après l'obtention du baccalauréat marque son soutien tacite.

¹⁹ Le choix de l'histoire comme formation a été conforté après la lecture de *L'introduction aux études historiques*. Dans l'ignorance de l'évolution de l'historiographie, les thèmes de la critique interne et externe, le doute méthodique me semblaient judicieux pour établir un jugement constructif et l'exemple parlant : « Les miniatures du Moyen Âge montrant des personnages couchés dans leur lit une couronne sur la tête : c'est le symbole de leur rang royal. Le peintre n'a pas voulu dire qu'il gardait la couronne pour dormir », C.-V. LANGLOIS, C. SEIGNEBOS, *Introduction aux études historiques*, Paris, Éditions Kimé, 1992, 1898, p. 130. D'autre part, alors que je me battais pour introduire les langues étrangères dans l'entreprise, je trouvai les auteurs précurseurs : « L'ignorance totale des langues est une maladie qui devient incurable avec l'âge. Il ne serait pas excessif d'exiger que tout candidat aux professions scientifiques qu'il fut au moins trilingue », C.-V. LANGLOIS, C. SEIGNEBOS, *op. cit.*, p. 57.

²⁰ M. BLOCH, *op. cit.*, p. 72.

²¹ P. VEYNE, *Comment on écrit l'histoire*, Paris, Éditions du Seuil, 1979, p. 68.

²² M. AGULHON, « Vu des coulisses », in NORA P. (dir.), *Essais d'ego-histoire*, *op. cit.*, p. 9-59.

²³ G. NOIRIEL, *Sur la crise de l'histoire*, Paris, Éditions Belin, 2005 [1996], p. 237.

²⁴ P. CHAUNU, « Le fils de la morte », in NORA P. (dir.), *Essais d'ego-histoire*, *op. cit.*, p. 61-107.

historique et l'insatisfaction de la fragmentation proposée par les sciences de gestion. La Fonte Ardennaise apparaît alors comme un objet d'étude presque incontournable avec la curiosité « de situer ses problèmes d'aujourd'hui dans la longue perspective de ses problèmes d'hier »²⁵.

Pour un salarié, l'étude de son entreprise se révèle être un sujet attirant et motivant, mais aussi inquiétant parce qu'il doit être traité à travers la mémoire déformante des hommes dont celle de l'auteur, et suppose la distanciation inévitable qu'il faut assumer. J. Le Goff souligne que l'impartialité ne requiert que de l'honnêteté mais que l'objectivité suppose davantage²⁶. Il convient donc de s'interroger sur l'intérêt personnel ou collectif à écrire une histoire de La Fonte Ardennaise : existe-t-il un enjeu de pouvoir ? Est-ce une commande destinée à une justification *a posteriori* ? Dans le cas présent, l'enjeu de pouvoir ne correspond pas à ma situation : neuf ans après avoir quitté la présidence du directoire, mon rôle dans l'entreprise s'écarte désormais de la ligne hiérarchique pour être de l'ordre du conseil. Ce n'est pas non plus une commande de l'entreprise, qui, pour l'heure, soutient le travail de recherche, mais ignore son contenu et ne souhaite pas en faire un instrument de communication ou de promotion. Les réserves se posent donc sur les éventuelles distorsions mnésiques et sur les engagements émotionnels vécus dans la communauté, au moins s'agit-il de le savoir et de les accepter car « l'objectivité ne s'atteint pas par le détachement, mais par un contrôle des réactions irrationnelles, consciemment repérées et sans perte d'affect »²⁷.

Au-delà de la volonté de comprendre l'évolution de son entreprise, quel intérêt représente pour la connaissance, la monographie d'une fonderie familiale ardennaise ? Elle permet d'aborder une double question historiographique : la mise en perspective du métier, la fonderie, par l'analyse de la trajectoire de l'entreprise dans l'industrie ardennaise, et l'éclairage des spécificités d'une PME familiale.

- *Comprendre la fonderie par la trajectoire de l'entreprise dans l'industrie ardennaise*

La plupart des travaux sur le travail du fer ignorent la fonderie de deuxième fusion à l'instar de B. Gilles qui y voit « un certain nombre de fabrications spéciales sur lesquelles

²⁵ J. BOUVIER, « Avant-propos », in. DAVIET J.-P., *Un destin international, la compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, Paris, Éditions des Archives contemporaines, 1988, p. VII-X.

²⁶ J. LE GOFF, *Histoire et mémoire*, Paris, Gallimard, 1988, p. 198.

²⁷ A. BESANCON, « Vers une histoire psychanalytique (II) », *Annales, Économies, Sociétés, Civilisations*, 24^e année, n° 4, 1969, p. 1011-1033.

nous ne nous étendrons pas »²⁸, ou l'identifie à la sidérurgie comme P. Léon lorsqu'il étudie l'évolution de la production de fonte de 1847 à 1880²⁹. Cherchant à définir les différentes activités métallurgiques, *L'Histoire de la France industrielle* dirigée par M. Lévy-Leboyer évoque « la métallurgie de transformation, qui se positionne comme une activité carrefour entre d'une part, la métallurgie de fusion et de première finition et d'autre part, la fabrication de produits variés »³⁰. Quant à D. Woronoff, il aborde brièvement dans *L'industrie sidérurgique en France pendant la Révolution et l'Empire*³¹ et *l'Histoire de l'industrie en France*³², les marchés de la première fusion et la naissance des fonderies lors de la mécanisation de l'industrie. Les *Cahiers de l'inventaire* offrent différents éclairages dont une étude détaillée d'Évelyne Robineau sur le passage de la première à la seconde fusion dans l'ancienne province du Maine et l'évolution des fonderies dans la Sarthe et la Mayenne jusqu'à la fin du XX^e siècle³³. Louis André, pour la Haute-Marne, cite les grandes fonderies orientées vers les marchés urbains de distribution d'eau ou d'éclairage mais aussi dans les fontes d'art monumentales ou de jardin³⁴ et dresse l'état des fonderies haut-marnaises en 1993³⁵. À propos de la métallurgie comtoise, J.-F. Belhoste³⁶ évoque l'expansion de la fonte moulée du cubilot à la Wilkinson et la tendance de la fonte à supplanter le cuivre. Concernant la région Rhône-Alpes, dans un ouvrage tourné vers les hauts-fourneaux, il ne retient que la fonderie de canons à Saint-Gervais, et les aciéries³⁷. Hormis quelques monographies centrées sur une entreprise ou une région, il ne semble pas que d'autres recherches aient été menées. En revanche, le secteur de la fonderie dans les Ardennes a été abordé par différentes études

²⁸ B. GILLE, « L'évolution de la métallurgie », in DAUMAS M. (dir.), *Histoire générale des techniques, tome III, L'expansion du machinisme 1725-1860*, Paris, PUF, 1996, p. 585-616.

²⁹ P. LEON, « La percée de la sidérurgie française », in BRAUDEL F., LABROUSSE E., *Histoire économique de la France*, tome III, Paris, PUF, 1993, p. 563-570.

³⁰ E. BUSSIÈRE, E. CHADEAU, « Sidérurgie et métallurgie lourde : aléas et structures », in LEVY-LEBOYER M. (dir.), *La France industrielle*, Paris, Larousse, 1996, p. 320-334.

³¹ D. WORONOFF, *L'industrie sidérurgique en France pendant la Révolution et l'Empire*, Paris, Ecole des Hautes Études en Sciences sociales, 1984.

³² D. WORONOFF, *Histoire de l'industrie en France*, Paris, Éditions du Seuil, 1998 [1994].

³³ É. ROBINEAU, « Le Choix de la fonte moulée (milieu XIX^e-XX^e siècles) », in BELHOSTE J.-F., ROBINEAU É., *La métallurgie du Maine, de l'âge du fer au milieu du XX^e siècle*, Paris, Éditions du patrimoine, 2003, p. 291-345.

³⁴ L. ANDRÉ, « L'industrie métallurgique en Haute-Marne au XIX^e siècle », in *La métallurgie de la Haute-Marne du Moyen Âge au XX^e siècle*, Châlons sur Marne, Service régional de l'Inventaire de Champagne Ardenne, 1997, p. 61-78 ; C. CHEVILLOT, « Sculpture et fonte de fer » et I. ISNARD, « La fonte d'art en Haute-Marne : une recherche en cours », in *La métallurgie de la Haute-Marne du Moyen Âge au XX^e siècle*, op. cit., p. 207-222 et p. 223-230.

³⁵ E. ROBERT-DEHAULT, D. PERCHET, « La métallurgie haut-marnaise à la fin du XX^e siècle », in *La métallurgie de la Haute-Marne du Moyen Âge au XX^e siècle*, op. cit., p. 231-240

³⁶ J.-F. BELHOSTE, « Techniques et installation nouvelles. Revers et succès des années 1820 », in MARY M.-C., *La métallurgie comtoise XV^e-XIX^e siècles*, Besançon, Besançon, ASPRODIC, 1994, p. 265-275.

³⁷ J.-F. BELHOSTE, *Fonte, fer, acier, Rhône-Alpes XV^e-début du XX^e siècle*, Lyon, Association pour le développement de l'Inventaire des richesses artistiques de Rhône-Alpes, 1992, p. 48.

universitaires déjà anciennes : celle de C. Précheur, sur *La métallurgie dans les vallées ardennaises et sous ardennaises*³⁸, dans une période principalement située dans la première moitié du XX^e siècle ; celle de D. Convert, *L'évolution récente de la fonderie de la vallée de la Meuse Ardennaise*³⁹ limitée à cette zone géographique ; la thèse de L. Courtot qui évoque la fonderie dans une problématique plus générale⁴⁰ ; l'article de Louis André sur la reconversion de la première fusion vers la seconde⁴¹ ; et enfin, l'ensemble des travaux sur la métallurgie départementale de l'historien de l'Ardenne du Nord, René Colinet⁴².

Le faible intérêt pour le secteur de la fonderie est vraisemblablement lié à son importance relative dans l'économie nationale : au lendemain de la Grande Guerre, le Syndicat général des fondeurs de France regroupe 1 020 établissements et 80 000 salariés⁴³, alors qu'en 1992, il n'en représentait respectivement plus 511 et 53 000. En 1999, le seul secteur de la fonderie de fonte mobilisait seulement 12 599 salariés⁴⁴. En revanche, la fonderie marque particulièrement l'industrie ardennaise puisque, dès 1906, le secteur emploie 10 634 personnes, soit 36,44 % des actifs⁴⁵. De 1938 à 1970, le nombre de salariés s'élève de 7 000 à 9 000 avant de tomber à 5 000 à la fin des années 1980, puis à 4 000 environ en 1999. Ce déclin correspond à celui de l'ensemble de la métallurgie ardennaise. L'étude de La Fonte Ardennaise, au-delà de sa singularité, peut aider à faire progresser la connaissance du secteur de la fonderie « parce qu'il existe une dynamique de la branche qui repose sur des caractéristiques communes relatives aux techniques mises en œuvre et aux marchés visés »⁴⁶. Et parce que l'histoire de La Fonte Ardennaise plonge ses racines dans la reconstruction qui suit l'armistice de 1918, elle permet, non seulement de dépasser le cadre de la monographie d'entreprise, mais aussi celui de la branche industrielle régionale pour éclairer sur trois quarts

³⁸ C. PRECHEUR, *La métallurgie dans les vallées ardennaises et sous-ardennaises*, DESS de géographie, Paris, Faculté de lettres et de sciences humaines, 1949.

³⁹ D. CONVERT, *L'évolution récente de la fonderie de la vallée de la Meuse ardennaise*, DESS de géographie, Paris, Faculté de lettres et de sciences humaines, 1966.

⁴⁰ L. COURTOT, *L'organisation des espaces industriels et urbains. Héritages et problématiques d'évolution d'une région frontalière : les Ardennes*, Thèse de 3^e cycle, Paris, Institut d'urbanisme, 1984.

⁴¹ L. ANDRÉ, « De la métallurgie classique à la seconde fusion : expansions et innovations dans la moitié du XIX^e siècle », in Inventaire général des monuments et des richesses artistiques de la France, *La métallurgie du fer dans les Ardennes (XVI^e-XIX^e)*, Châlons sur Marne, conservation régionale de l'Inventaire, Champagne-Ardenne, 1988, p. 36-48.

⁴² R. COLINET, « Un site industriel : Nouzonville », *Une dynastie industrielle de la métallurgie ardennaise : les Thomé*, Maîtrise d'histoire, Université de Nancy II, 1979 ; *La métallurgie ardennaise*, Langres, Guéniot, 1983 ; *Métallurgie ardennaise*, Epernay, ORCCA/Castor & Pollux, 2001.

⁴³ Liste des adhérents au SGFF, 1923, archives privées SGFF.

⁴⁴ SESSI, Résultats détaillés de l'EAE 1999, tome III, p. 79.

⁴⁵ R. COLINET, « Contributions statistiques et cartographiques à l'histoire industrielle ardennaise », *RHA*, Tome XXIII, 1988, p. 105-149.

⁴⁶ J.-C. DAUMAS, *L'amour du drap, Blin & Blin Elbeuf*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 1999, p. 10.

de siècle l'évolution des enjeux de l'industrie ardennaise et de la fonderie française. Ainsi, en 1896, les Ardennes sont le premier département producteur de cinq familles de produits métallurgiques⁴⁷ ; cent ans plus tard, quatre ont disparu et il ne reste que la fonderie de deuxième fusion, dont La Fonte Ardennaise est l'un des principaux acteurs.

L'histoire de La Fonte Ardennaise est l'histoire d'un succès dans un environnement qui ne cesse de s'interroger sur son déclin. Depuis la fin du XIX^e siècle, les industriels ardennais importants, dirigent une fonderie : de 1894 à 1971, hormis un minotier (1927-1930) et un forgeron (1945-1952), tous les présidents de la CCI de Charleville se déclarent fondeurs et l'affaiblissement inéluctable du secteur est vécu comme un traumatisme⁴⁸. En 1987, le docteur J.-C. Hureaux, dans son mémoire de psychiatrie évoque un article qui s'étonne « de la répartition de certains tableaux cliniques concernant les patients ardennais qui expriment leur souffrance psychique en se cantonnant dans un retrait massif »⁴⁹, et il relève que dans les Ardennes, « on voit se transformer des régions dont l'économie engageait à des modes relationnels vivants et ouverts à l'avenir, en désert improductif marqué par l'exode des jeunes qualifiés, l'invalidation, la dépendance ou l'isolement abandonnique de ceux qui demeurent »⁵⁰. Trente-cinq ans plus tard, les tensions sont plus que jamais présentes, et la chronique du quotidien *L'Ardennais* datée du 7 janvier 2012, « Le fantasme des Ardennes vertes »⁵¹, sur les conséquences de la désindustrialisation provoque de vives réactions : pour de nombreux lecteurs, la responsabilité de la mort des usines incombe à l'inertie du patronat local alors que d'autres accusent les ouvriers et les syndicats⁵². Une analyse critique de la réussite de La Fonte Ardennaise éclairerait alors l'échec d'un modèle industriel. En effet, la croissance externe de la petite fonderie de Vivier au Court se bâtit sur les difficultés des autres et la reprise de trois établissements en faillite permet d'appréhender la cause de leur échec et nous renseigne sur le jeu des contraintes et des stratégies des perdants⁵³.

⁴⁷ R. COLINET, « Contributions statistiques et cartographiques à l'histoire industrielle ardennaise, *op. cit.*, p. 137. Les secteurs concernés sont : « les écrous, boulons, rivets », « la ferronnerie », « la clouterie », « la bouclerie » et « la fonderie de fer de 2^e fusion ».

⁴⁸ Quatre fondeurs sur album : A. Deville, H. et L. Faure (chauffage) et G. Camion (quincaillerie) ; trois fondeurs de malléable : P. et R. Gailly et C. Cury ; un fondeur sur modèle : R. Lebeau.

⁴⁹ J.-C. HUREAUX, *Mise en place d'une structure intermédiaire dans les Ardennes*, mémoire pour le certificat d'études spécialisé de psychiatrie, Université de Reims Champagne-Ardenne, 1987, p. 17.

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ *L'Ardennais*, 7 janvier 2012.

⁵² *L'Ardennais*, 14 janvier 2012.

⁵³ J.-C. DAUMAS, *L'amour du drap, op. cit.*, p. 12.

- *Éclairer les spécificités d'une PME familiale*

« Et ici dans les Ardennes, la charge du passé apparaît considérable, c'est toujours la même trame de désastre. L'industrialisation est histoire locale ou de famille, le patron lui-même est un ancien ouvrier. La crise, lorsqu'elle surgit est rapidement dramatique. Elle perturbe tout, y compris la structure familiale. Ceux-ci revivent l'irréversible. Ils s'isolent de plus en plus, grossissent le rang des chômeurs, des assistés. Pis encore, ils s'installent dans l'échec, dans la honte. Les personnes âgées, inquiètes des jours à venir, rendent responsables ceux qui ont le pouvoir et n'ont pas su les protéger. Comme toujours, comme en 1914, comme en 1940 »⁵⁴. Les observations du docteur Hureaux situent le contexte ardennais : le mythe de l'ascension sociale du patron ouvrier qui fonde une dynastie ; la proximité des salariés et de l'usine qui favorise le paternalisme des chefs d'entreprise, et le syndrome de l'abandon à l'envahisseur. En effet, l'industrie ardennaise est sur le temps long formée d'entreprises familiales qui promeuvent les patrons comme autant de grands hommes en leur fief⁵⁵. Au début des années 1980, à la demande de la direction régionale de l'équipement, F. Ginsbourger du cabinet de consultants ACT a effectué un audit sur l'activité du département et noté le particularisme des patrons ardennais qui répugnent à licencier leur personnel et se sentent dans l'obligation morale d'assurer l'existence de leurs ouvriers par une quelconque occupation au sein de l'usine⁵⁶. Dans les Ardennes, depuis un siècle, le paternalisme côtoie le syndicalisme révolutionnaire, alors que des ouvriers tentent échapper à ces relations conflictuelles en créant leur propre fonderie avant 1914. Et aux quelques dynasties de notables industriels⁵⁷ se mêlent des entreprises éponymes de transformation métallurgique de toute taille et de tous âges avec la réserve que déjà, à la Belle époque, il y a bien longtemps que l'on ne s'évadait plus de la condition prolétarienne⁵⁸.

La Fonte Ardennaise, malgré son nom générique, est une affaire de famille dont la monographie met en perspective la trajectoire entrepreneuriale des fondateurs et apporte des éléments de réponse aux grandes questions soulevées sur le capitalisme familial à propos des singularités de sa croissance, du financement de ses investissements, de son contrôle et de sa

⁵⁴ J.-C. HUREAUX, *op. cit.*, p. 14

⁵⁵ P. HAMMAM, « Du paternalisme à la notabilité industrielle », *Revue des sciences sociales*, n° 33, 2005, p. 136-143.

⁵⁶ F. GINSBOURGER, *Etude des tissus industriels anciens : le cas de la fonderie ardennaise*, Boulogne, ACT, 1983, p. 75.

⁵⁷ Principalement dans la fonderie sur album : les Faure, Martin, Deville, Camion.

⁵⁸ Y. LEQUIN, « Le monde des travailleurs manuels », in DUBY G. (dir.) *Histoire de la France urbaine. La ville de l'âge industriel*, Paris, Éditions du Seuil, 1998 [1983], p. 525-562.

direction⁵⁹. L'originalité de l'étude de La Fonte Ardennaise est qu'elle ne s'identifie pas à celles des barons de l'industrie ou des sagas du capitalisme. Sur une durée de trois quarts de siècle, elle permet de reconstituer la vie quotidienne de la fonderie – de l'âpre bataille de l'artisan pour obtenir une commande à la stratégie commerciale de la moyenne entreprise patrimoniale – afin de saisir l'adaptation de l'entreprise à son environnement et de dégager sa spécificité.

- *Méthode et plan de la recherche*

« La fonderie étant un métier difficile à apprendre, ce n'est que par une longue pratique, doublée d'un grand esprit d'observation que l'on peut faire un ouvrier habile ; cela en raison de la diversité des phénomènes physiques et chimiques que le fondeur rencontre constamment dans son travail »⁶⁰. Cette introduction d'un manuel d'application du début du XX^e siècle, rejoint tous les manuels édités sur « le fer fondu » depuis le milieu du XVIII^e. Malgré les impasses de la chimie métallurgique décrite par E. Truffaut et contrairement à l'acier moulé, la fonte est coulée depuis le XV^e siècle par les hauts-fourneaux dans un environnement professionnel clos⁶¹. Pour comprendre la généalogie des fondeurs, il est indispensable d'analyser l'ouverture aux simples artisans des techniques de la fusion et la lente diffusion des objets en fonte moulée au détriment de ceux en fer battu et en cuivre, car dans le jeu de l'offre et de la demande, la médiation vient des marchés et pour répondre à leurs attentes, des innovations empiriques conduisent à la fonderie de deuxième fusion⁶². Dès lors, il semble nécessaire de dresser une sorte de portrait du milieu professionnel qui s'approprie le savoir-faire nécessaire. La miniaturisation du haut-fourneau donne naissance au cubilot, les innovations de la révolution industrielle lui confèrent la mobilité géographique et le chemin de fer assure sa diffusion en donnant une chance d'ascension sociale à celui qui le construit et le conduit. Les conséquences, pour les hommes du fer, de cette nouvelle possibilité de transformation du métal sont à évaluer comme doivent être appréciées les zones de cristallisation de la nouvelle technologie et les raisons de son succès particulier dans les Ardennes. Enfin, l'étude du cas des feronniers de Vrigne aux Bois et Vivier au Court nous éclaire sur les conditions locales du développement d'une « endotechnie » et son influence sur les schémas mentaux des fondateurs de La Fonte Ardennaise. La première partie a pour

⁵⁹ J.-C. DAUMAS, « À propos du capitalisme familial », in DAUMAS J.-C. (dir.), *Le capitalisme familial : logiques et trajectoires*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2003, p. 1-36.

⁶⁰ L. GOUJON, *Précis de fonderie*, Paris et Liège, C. Béranger, 1909, p. 2.

⁶¹ E. TRUFFAUT, « De Lavoisier à Le Chatelier, de quel acier parle-t-on ? », in MIOCHE P., WORONOFF D. (dir.), *L'acier en France : produits et marchés, de la fin du XVIII^e siècle à nos jours*, Dijon, Éditions universitaires de Dijon, 2006, p. 9-20.

⁶² P. MIOCHE, D. WORONOFF (dir.), *L'acier en France, op. cit.*, p. 5.

objectif de situer la création de la fonderie artisanale d'Émile Cossardeaux dans l'histoire de l'élaboration progressive de la seconde fusion. Le développement empirique de la nouvelle technologie, la demande intense de pièces moulées nécessaire à la croissance industrielle, l'accès peu onéreux aux moyens de fabrication et l'apparence de profits rapides façonnent une représentation de la fonderie qui est favorable aux hommes de métier et les encourage à entreprendre. Le panorama de l'histoire du secteur avant 1914 met à jour et éclaire le paradoxe de la fondation de la boutique, qui repose dans les années 1920 sur un cadre de référence désuet et des représentations propres au XIX^e siècle en décalage avec le système d'entreprise dominant dans la fonderie à cette époque.

La seconde et la troisième parties correspondent à l'histoire proprement dite de l'entreprise présentée selon un plan chronologique : le règne du fondateur pendant 40 ans (1927-1967) puis l'exercice du pouvoir par la seconde génération durant 31 ans (1968-1999), mais les périodes ne sont pas monolithiques et les ruptures justifient le choix de l'analyse chronologique. Pour décrire la trajectoire de La Fonte Ardennaise et le travail d'adaptation à son environnement, nous avons analysé l'entreprise comme une configuration structurée par les quatre dimensions que sont le capital, le marché, l'outil de production et le travail⁶³. Ces quatre variables n'évoluent pas avec la même intensité. Dans la seconde partie qui présente le contexte de la fondation de la société et l'étude de l'entrepreneur (1918-1926), le temps des associations (1927-1936), les turbulences de la guerre (1937-1945) et la croissance de l'après-guerre (1946-1967), le personnel reste inférieur à 20 salariés jusqu'en 1946 alors que l'organisation et l'outil de travail ne connaissent que des changements insignifiants. Certes, les structures de la propriété se modifient dans l'instabilité des premières années de l'entreprise, mais dès 1934, le capital social est figé. Le marché demeure alors le paramètre fondamental à étudier puisque son développement oriente la trajectoire de l'entreprise et établit les conditions de sa survie. Cette seconde partie est surtout celle de la fondation qui s'inscrit dans la longue durée des formes de l'entrepreneuriat : François Caron décrit la particularité ardennaise de la création, autour de 1850, d'entreprises d'origine purement ouvrières et artisanales qui devinrent par la suite des entreprises d'envergure⁶⁴. Du reste, lors de l'enquête industrielle de 1871, Auguste Hardy, patron de la première fonderie française de malléable déclarait : « tous les patrons et chefs d'entreprises de nos contrées ont été des ouvriers »⁶⁵. Si la mémoire collective ouvrière conserve la trace de l'ascension par le métier,

⁶³ J.-C. DAUMAS, *L'amour du drap*, op. cit., p. 14.

⁶⁴ F. CARON, *Histoire économique de la France, XIX^e-XX^e siècles*, Paris, Armand Colin, 1995, p. 43.

⁶⁵ R. COLINET, *Métallurgie ardennaise*, op. cit., p. 67.

la création de la fonderie qui deviendra La Fonte Ardennaise semble anachronique puisqu'elle reproduit le même schéma dans les années 1920. La figure de l'entrepreneur prend alors toute son importance et la compréhension de son action exige une étude multidimensionnelle et la reconstitution « dans toute son épaisseur » de sa culture, de son outillage mental et du processus de son engagement⁶⁶. Les dix premières années sont marquées par la direction de différentes cogérances avec cependant la prégnance du comportement commercial d'Émile Grosdidier, qui, seul aux commandes à partir de 1936, sous la marque-caution de La Fonte Ardennaise, impulse une trajectoire qui distingue la fonderie des autres entreprises du secteur⁶⁷. Désormais, la performance repose sur la combinaison de la rationalité propre à l'entreprise et du tempérament et des valeurs d'É. Grosdidier focalisées sur les besoins des clients.

Sous la direction d'un PDG autodidacte, l'orientation stratégique émerge de l'action et l'entreprise se développe dans une perspective de durée qui conduit à la transmission de la première à la seconde génération familiale. L'analyse de la succession ouvre sur la troisième partie qui aborde, d'une part, une double rupture (1968-1974) : technologique avec l'achat d'une machine à mouler révolutionnaire qui rompt avec l'environnement technique du fondateur et fait évoluer l'entreprise dans une autre dimension financière et commerciale ; dramatique, par le décès accidentel du jeune PDG, remplacé par son frère cadet qui modifie structurellement l'organisation et les ambitions professionnelles. D'autre part elle évoque la succession des opérations de croissance externe qui conduit La Fonte Ardennaise à la taille d'une entreprise européenne (1975-1999) et pose le problème du changement d'échelle pour la nouvelle génération qui prend le relais.

Si la première période de l'entreprise est marquée par l'action d'Émile Grosdidier, la seconde repose sur le comportement entrepreneurial de son fils cadet Gérard, même si la rupture technologique est initiée par le successeur direct d'Émile, Martial, dont la disparition remodèle l'organisation de la fonderie. Afin d'échapper au hasard de la monographie⁶⁸, l'effort d'adaptation de La Fonte Ardennaise à son environnement devait être perçu grâce à l'analyse des différentes combinaisons des systèmes technique, financier et organisationnel en relation avec les mouvements du marché et les comportements de la branche. Pour essayer de positionner l'histoire de La Fonte Ardennaise dans une approche plus globale des diverses

⁶⁶ J.-C. DAUMAS, *L'amour du drap, op. cit.*, p. 15.

⁶⁷ La marque-caution, en termes de notoriété, rassure et informe sur l'origine du produit.

⁶⁸ J. MARSEILLE, *Les performances des entreprises françaises au XX^e siècle*, Paris, Le Monde Éditions, 1995, p. 5.

cohérences industrielles, un mouvement de va-et-vient entre une analyse précise des performances de l'entreprise et une réflexion plus générale sur les dynamiques industrielles au travers desquelles s'opèrent les processus de différenciation est nécessaire⁶⁹. En effet, la singularité de la stratégie de La Fonte Ardennaise semble l'extraire du fonctionnement collectif du secteur⁷⁰.

La variation d'échelle d'analyse entre l'entreprise et le secteur permet de s'interroger sur la convergence comportementale des entreprises en place et la spécificité du mode de pensée et d'action d'Émile Grosdidier qui n'a pas d'héritage cognitif à assumer. L'étude comparée de la perception de l'environnement des fondeurs dont la réponse aux menaces de 1920 à 1970 repose uniquement sur la régulation industrielle, pour éviter la concurrence par le marché et la stratégie instinctive d'un acteur invisible (par sa taille) éclaire l'espace concurrentiel et les conséquences de ses enjeux sur l'évolution des structures et les performances des entreprises. Il convient donc de mettre en évidence la spécificité de ces stratégies de croissance successives et de les mettre en relation avec le profil des dirigeants.

Cette tentative de situer la monographie de La Fonte Ardennaise dans l'histoire du sous-système industriel ne pouvait être appréhendée sans, non seulement, les archives de l'entreprise, mais aussi celles du secteur. La confiance accordée du fait de ma fonction dans l'entreprise, tant par la famille Grosdidier que les présidents successifs du syndicat des fondeurs des Ardennes⁷¹, m'a permis d'accéder à des sources qui autrement me seraient restées fermées. À l'exception des années 1934-1936, elles couvrent l'ensemble de l'histoire de La Fonte Ardennaise (1926-1999). Les archives sont cependant lacunaires et de valeur inégale, mais que peut-on attendre des traces administratives d'une fonderie artisanale d'une dizaine de personnes ? Néanmoins, le grand-livre de la fonderie-feronnerie Cossardeaux et le brouillon du journal de caisse de la fonderie Cossardeaux & Gosdidier permettent d'étudier les premières années de l'entreprise ; avec les relevés des salaires, elles constituent les sources principales pour la période 1926-1934. Les actes notariés, conservés en leur totalité, témoignent des modifications statutaires et de l'évolution du capital social de 1926 à 1999 ; ils sont précieux pour la compréhension de la genèse de l'entreprise, de la construction de la fonderie à la naissance de La Fonte Ardennaise, puis à la participation majoritaire d'Émile Grosdidier (1927-1936).

⁶⁹ J. DE BANDT, « Approche méso-économique de la dynamique industrielle », *Revue d'économie industrielle*, volume 49, 3^e trimestre 1989, p. 1-18.

⁷⁰ C. CHARBIT, J.-P. DAVIET, D. FORAY, R. SALAIS, « Chronique interdisciplinaire : Économie industrielle et histoire », *Revue d'économie industrielle*, volume 58, 4^e trimestre 1991, p. 133-152.

⁷¹ Robert Jonet, Roger Barde et Philippe Collignon.

Le classement effectué en 1999 rassemble sur plus de 100 mètres linéaires les archives de toute nature produites par l'entreprise depuis les années trente et distingue les archives de la direction et les documents comptables, techniques, relatifs au personnel et commerciaux. Les archives de la direction sont constituées pour l'essentiel des courriers du PDG (1972-1999) et des comptes rendus des conseils d'administration et des assemblées générales (1958-1999), car les sources concernant la direction d'Émile Grosdidier sont quasi inexistantes, à l'exception d'un dossier complet sur la grève de 1953. En revanche, les archives comptables comprennent des séries complètes de bilans (1939-1999), de comptes d'exploitation et de journaux des achats (1945-1999), ainsi que les plans de financement de tous les investissements effectués de 1955 à 1999. Les archives techniques ne contiennent que les plans des bâtiments et des installations de production (1956-1999), les études de rebuts lors du changement de technique de moulage (1969-1976) et le relevé du tonnage produit (1950-1999). Les archives du personnel permettent de reconstituer l'organisation du travail sur la presque totalité de la période étudiée grâce aux journaux de paye (1936-1999) et au classement des salariés par coefficient à partir de 1990. Les archives commerciales sont composées des livres de vente de 1939 à 1999 (hormis pour les années 1947 et 1948) ; elles sont complétées par le classement des clients par chiffre d'affaires (1962-1999), mais leur principale richesse réside dans les dossiers commerciaux conservés pour chaque client de 1968 à 1999 et un échantillon de clients pour la période de 1954 à 1967. L'analyse des relations avec la clientèle constitue le fil conducteur de notre recherche car la mise en valeur des sources commerciales a permis d'y porter un double regard. Le premier est centré sur le fonctionnement de l'entreprise, car le contenu des dossiers commerciaux comble, en partie, les lacunes des archives de direction (lettres, comptes rendus de visites, annotations du PDG) et des archives techniques (rapports qualité, difficultés de fabrication, échanges entre bureaux d'études). Le second se focalise sur les modes d'adaptation de l'entreprise aux tensions du marché et son évolution dans le sous-ensemble industriel. D'autre part, les comptes rendus des réunions du comité de direction et des assemblées générales du Syndicat des fondateurs des Ardennes complètent, de 1933 à 1996, le suivi des comportements de la branche avec le marché et permettent d'affiner la comparaison avec l'attitude de La Fonte Ardennaise. L'étude de la branche ne se limite pas à l'exploitation des archives du syndicat professionnel local et celles du SGFF détenues par le SFMA ; elle a été complétée par la consultation des actes de sociétés et des archives des tribunaux de commerce de Charleville et de Sedan auxquelles s'ajoutent ceux du tribunal d'instance de Rocroi. Cette approche apporte un éclairage différent sur le tissu industriel ardennais. L'enquête est limitée par les destructions

survenues lors de la Seconde Guerre mondiale dans le ressort du tribunal de Sedan, et lors de la Première dans celui de Rocroi, mais en croisant ces résultats avec la consultation des archives privées notariales, nous sommes en mesure d'établir une cartographie évolutive du capital social dans la branche et de percevoir les caractéristiques des acteurs. L'étude de La Fonte Ardennaise peut ainsi s'inscrire dans une perspective de démographie des sociétés de la branche et éclairer la problématique de la durée de vie des entreprises car l'indépendance conférée par le mode de contrôle familial permet de poursuivre des objectifs de pérennité éloignés de ceux du marché financier. Cette volonté de pérennité, même si elle n'est pas explicitée dans la stratégie de l'entreprise, dessine implicitement un horizon qui dépasse le cadre de la vie du dirigeant et pose le défi du succès de la succession⁷². Comparer la diversité des deux successions managériales (1967 et 1999) en identifiant les différences entre les parties prenantes et les identités de l'entreprise devient alors nécessaire.

Naturellement, mon emploi à La Fonte Ardennaise a facilité le recueil de témoignages oraux, souvent informations complémentaires concises ou précisions techniques, quelquefois récits de vie. La collecte des témoignages s'étend de 1995 à 2012 ; ce sont donc des regards multiples qui se portent sur l'entreprise tout au long de la période étudiée. L'inscription dans le récit historique de ces perceptions ressenties à tous les niveaux de La Fonte Ardennaise et de son environnement participe à l'effort pour reconstituer d'une manière vivante tous les processus et la culture de l'entreprise.

⁷² S. MIGNON, « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, mars 2000, p. 169-196.

PREMIÈRE PARTIE :

Du martelage au moulage de la fonte de seconde fusion : une adaptation technique à un marché nouveau

INTRODUCTION

Dans la logique mentale des hommes de la métallurgie directe, l'enjeu, pour la production du fer, était l'obtention d'une loupe pâteuse⁷³, si bien que l'apparition de métal liquide fut probablement considérée comme une infortune. La fonte moulée trouve son premier débouché dans l'artillerie, avant de permettre l'utilisation du minerai phosphoreux pour la réalisation de « fonte marchande » utilisée en particulier pour la poterie culinaire. Il s'agit surtout de ne pas produire un fer médiocre car la filière majeure est bien celle qui va du minerai au fer du commerce⁷⁴ : la sidérurgie à deux temps fournit le fer en barre qui fendu, étiré, ou aplati est livré aux artisans pour une ultime transformation. D. Woronoff souligne, pour les années 1770, l'insuffisance de la production de fer nationale pour répondre à la demande, qui conduit à importer non seulement du fer brut mais aussi des produits à forte valeur ajoutée comme ceux ouvrés en acier et en fer-blanc, et la quincaillerie⁷⁵.

En France, Réaumur réfléchit sur la substitution du fer forgé par la fonte moulée pour la production d'objets en série, mais c'est en Angleterre qu'une succession d'adaptations techniques des moyens de fusion et de transferts de technologie du moulage du cuivre distingue la fonderie de fer de la sidérurgie traditionnelle. La possibilité de traiter les gueuses produites au coke est désormais double : l'affinage qui conduit au fer forgé, et une nouvelle fusion dans les fours à réverbère ou dans les cubilots qui permet la maîtrise du moulage de la fonte. Les deux techniques se séparent car il n'est plus nécessaire qu'elles soient intégrées à la même unité de production que celle du haut-fourneau ni même proches spatialement⁷⁶. Nous présenterons dans un premier chapitre la démarche qui mène à ce nouveau système de production et son développement qui accompagne la demande de la mécanisation de l'industrie. L'essor de la fonderie de seconde fusion structure, en effet, une nouvelle organisation productive qui tarde à pénétrer en France ; nous analyserons ce retard ainsi que la diffusion de cette technique sur le territoire national dans la seconde moitié du XIX^e siècle.

Si la sidérurgie classique est animée par des maîtres de forge, notables d'origine nobiliaire, des fermiers négociants ou banquiers, et une petite aristocratie ouvrière de fondeurs

⁷³ Bloc d'aspect spongieux que l'on martelait pour le débarrasser de ses impuretés.

⁷⁴ D. WORONOFF, *Histoire de l'industrie en France, op. cit.*, p. 126.

⁷⁵ *Ibid.*, p. 135.

⁷⁶ R. FREMDLING, « Transfer pattern of British technology to the continent: the case of the iron industry », *European review of economic history*, vol. 4, n° 2, 2000, p. 195-222.

et de forgerons⁷⁷, qui sont les hommes du fer qui participent à la multiplication des fonderies ? Dans le second chapitre nous précisons l'origine des nouveaux acteurs d'une branche industrielle nouvelle et les limites de cette voie d'ascension sociale. Dans la géographie du fer et de la fonte, les Ardennes se situent dans les aires les plus dynamiques avec la spécificité d'être une zone d'ouverture et d'échanges : l'expertise traditionnelle des feronniers du département, leur grande adaptabilité et la recherche de production à forte valeur ajoutée les conduisent à s'approprier la nouvelle technique. Dans le troisième chapitre, nous analyserons l'évolution de la métallurgie dans les Ardennes et son impact sur les hommes du fer. Enfin, nous étudierons la singularité du développement industriel du secteur de Vrine aux Bois et de Vivier au Court et de la formation du patronat local et son incidence sur la représentation, dans le milieu ouvrier, des possibilités d'ascension sociale.

⁷⁷ D. WORONOFF, *op. cit.*, p. 127.

A) Une innovation

« On a vu qu'en faisant couler un métal rendu fluide dans des moules préparés pour les recevoir, on lui fait prendre à peu de frais, des formes qu'on ne pourrait lui donner par d'autres moyens, par des dépenses considérables »⁷⁸.

Dans son introduction à l'essai de Réaumur, Duhamel du Monceau précise l'avantage d'une technique déjà ancienne, celle de la fonte moulée : il souligne ses limites et envisage ses promesses grâce au « travail immense de M. de Réaumur »⁷⁹. En effet, ce dernier, observant les mauvaises marmites en fer fondu, relève qu'elles ne sont utilisées que dans les villages car trop épaisses, difficiles à polir et cassantes⁸⁰. Les premiers obstacles à l'utilisation de la fonte moulée sont donc sa dureté et sa fragilité, conséquences de la difficulté de conduire le haut-fourneau et d'une composition incertaine du sable de moulage. Le premier paramètre conduit à l'obtention d'un spectre d'alliage allant de la fonte grise à la fonte blanche, cette dernière, trop cassante, ne pouvant être travaillée. Le second est partiellement responsable de l'aspect rugueux de la pièce et de son impossible nettoyage ; ces grossiers objets domestiques n'avaient donc que l'avantage d'être bon marché par rapport aux ustensiles en cuivre.

Pour la majorité des maîtres de forge, ils avaient plutôt le désavantage de n'être que des produits de substitution. Certes, les hommes de métier s'étaient appropriés, depuis déjà trois siècles, ce métal liquide à l'appellation incertaine. Roland Eluerd dans son étude sur l'ambiguïté sémantique du vocabulaire de la sidérurgie française au XVIII^e siècle⁸¹, note que la possibilité d'appeler la fonte, fer fondu ou fer tient au fait qu'aucune théorie n'avait su rendre compte de la découverte de la fonte coulée, sans doute à la fin du XIII^e siècle, quand l'usage des roues à eau permit d'obtenir une meilleure ventilation du fourneau⁸²; le nom « fonte » conserverait quelque chose de la surprise de ceux qui l'ont obtenue pour la première fois. Mais, dans la maîtrise de la métallurgie indirecte, l'important est l'affinage de la fonte moulée car la demande est en fer en barre, en fer fendu, en bandages, en clous ; la fonte se

⁷⁸ R. A. RÉAUMUR, *Nouvel art d'adoucir le fer fondu et de faire des ouvrages de fer fondu aussi fins que de fer forgé*, Paris, Académie des Sciences de Paris, 1762, p. 115.

⁷⁹ *Ibid.*, p. 2.

⁸⁰ *Ibid.*, p. 115.

⁸¹ R. ELUERD, *Les mots du fer et des lumières*, Paris, Honoré Champion Éditeur, 1993, p. 1.

⁸² *Ibid.*, p. 20.

veut en gueuses, celle en marchandise n'est qu'un pis aller pour la vaisselle des pauvres. Outre les foyers rustiques, la guerre est le second secteur qui suscite les besoins en fonte moulée comme le souligne la description des fabrications régionales du Maine au XVIII^e siècle avec les boulets et les saumons de lest⁸³. Le marché de la fonte moulée est donc présent sur un segment étroit, limité par l'incertitude des commandes militaires et les maigres besoins de populations peu favorisées. L'usage des objets en fonte reste longtemps presque exclusivement rural, il supplée à celui des objets plus coûteux et suffit aux besoins élémentaires des paysans⁸⁴. D'autre part, ce même marché, handicapé par la lenteur des paiements de l'État et la faible monétarisation du plus grand nombre, ne semble pas répondre aux besoins immédiats des maîtres de forge, contraints de rentabiliser des investissements de plus en plus importants par une production à haute valeur ajoutée.

Les fées de la conjoncture ne se penchent pas sur le berceau de la fonte en marchandise et les limites posées semblent condamner son expansion. Cependant, à partir du milieu du XVIII^e jusqu'à la moitié du XIX^e siècle, une série d'innovations-supports⁸⁵ transforme l'avenir de la fonte moulée, et modifie structurellement les perspectives de son marché.

En premier lieu, nous analyserons le processus qui conduit de la fonte – conséquence inopportune de l'élévation de la température dans les hauts-fourneaux – à l'engagement des maîtres de forge anglais dans le moulage de la fonte par la technique de la seconde fusion. Cette analyse a pour but d'éclairer une démarche empirique dont la finalité, en Grande-Bretagne, est d'accompagner le machinisme naissant. Nous nous interrogerons sur les interactions entre les essais de conceptualisation de Réaumur, l'observation des fondeurs ambulants et la perception des demandes du marché, industrielles outre-manche, domestiques et militaires en France. Afin de mesurer l'évolution des représentations mentales des métallurgistes des deux nations, nous aborderons, en second lieu, le retard de l'appropriation de la nouvelle technique sur le continent, puis nous décrirons l'organisation et les moyens des fonderies françaises en nous appuyant sur le premier ouvrage de synthèse de la branche industrielle, édité en 1844 : *La fonderie en France* d'André Guettier.

⁸³ J.-F. BELHOSTE, É. ROBINEAU, « Produits et clientèles », in BELHOSTE J.-F., ROBINEAU É., *La métallurgie du Maine, op.cit.*, p. 218.

⁸⁴ J.-H. VIEZ, *La corporation des fondeurs*, Paris, La Société des Publications Mécaniques, 1946, p. 130.

⁸⁵ C.-K. HYDE, *Technological change and the British iron industry, 1700-1870*, Princenton, Princenton University Press, 1977, p. 127.

1) Naissance de la seconde fusion et vision d'un marché nouveau

Au XVIII^e siècle, en Grande-Bretagne, les limites technologiques imposées par la surface forestière et le débit des cours d'eau s'effacent devant un nouveau système technique reposant sur le charbon de terre et la machine à vapeur. L'équilibre entre la production des gueuses pour l'affinage et la fonte en marchandise comme valeur d'ajustement est rompu. Dans les hauts-fourneaux, le coke soutient mieux la charge et favorise une nouvelle augmentation du volume de fusion. L'association d'une plus grande quantité de minerai avec la castine et une soufflerie plus puissante permet d'obtenir un métal liquide plus chaud et une fonte de meilleure qualité. Le coke et le cubilot sont les fondements de la seconde fusion. Premièrement, nous présenterons leur introduction dans le nouveau cycle de production industrielle initié par Abraham Darby et John Wilkinson. Ensuite, nous approcherons les marchés en gestation et les possibilités offertes par la nouvelle technologie.

1.1/ L'emploi industriel du coke

Un nouveau combustible, le coke, intègre un système d'innovation établi sur des combinaisons ingénieuses⁸⁶, participant ainsi au nouvel ensemble technique décrit par B. Gille⁸⁷. En l'occurrence le coke supprime les limites technologiques imposées par le charbon de bois.

Les premiers résultats positifs de son emploi industriel sont attribués à Abraham Darby dans les hauts-fourneaux de Coalbrookdale entre 1709 et 1735. L'innovation n'était pas tant l'utilisation de la houille distillée que son association au minerai, à la castine et à une soufflerie beaucoup plus puissante⁸⁸. Son introduction a été vraisemblablement progressive et soutenue par l'évolution de la ventilation et de la préparation industrielle du coke. Une nouvelle fois, les dimensions et la puissance productive des hauts-fourneaux augmentent : le coke soutient mieux la charge de minerai de fer que le charbon de bois et fournit une température plus élevée. La contribution essentielle de Darby à cette innovation est la combinaison de différentes techniques anciennes issues de la réduction du minerai de fer

⁸⁶ P. LEON, « Techniques et civilisation du fer dans l'Europe du XVIII^e siècle », in *Actes du colloque international « le fer à travers les âges »*, Nancy, Annales de l'Est, 1956, p. 255.

⁸⁷ B. GILLE, *Histoire des techniques*, Paris, Gallimard, 1978, p. 15.

⁸⁸ P. LEON, *op. cit.*, p. 252.

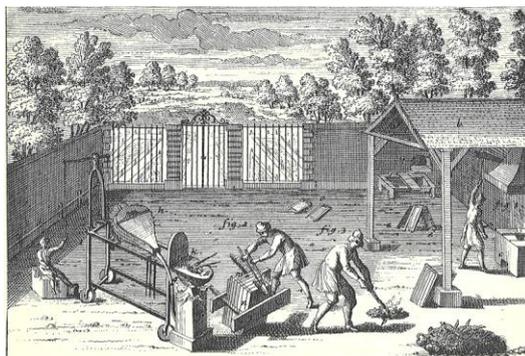
accompagnée d'un transfert de technologie de la fonderie de cuivre. R. C. Allen souligne au demeurant que son principal succès commercial repose sur le moulage de poterie en fonte d'une qualité égale à celle en cuivre grâce à une seconde fusion de la fonte au coke dans un four à réverbère⁸⁹. L'acquisition de ce savoir-faire permit à ses successeurs de réaliser des pièces minces pour la mécanique, des cylindres Newcomen et des gueuses pour la sidérurgie qui, coulées en abondance, plaçaient pour la première fois, les activités d'affinage en sous-capacité : les gueuses en excès, inutilisables en l'état devaient être fondues de nouveau. L'innovation de Wilkinson ou le principe du cubilot, allait compléter celle de Darby et conduire à l'explosion de la fonte de deuxième fusion.

1.2/ Naissance du cubilot

La découverte du cubilot (*cupola furnace*) est généralement attribuée à John Wilkinson sur la base d'un brevet, déposé en 1794, qui décrit un petit cylindre vertical de 10 pieds de haut constitué de plaques de fonte, garni de briques réfractaires avec deux ou plusieurs tuyères assurant la ventilation, très voisin de celui expérimenté par Réaumur⁹⁰.

Sans compréhension réelle de la chimie métallurgique, Réaumur établit expérimentalement les conditions de l'amélioration des propriétés physiques de la fonte moulée. Cette inspiration a sans doute pour origine l'observation des calebassiers, fondeurs ambulants qu'il décrit comme courant la campagne en moulant sur les places des villages, des poids de fer, des plaques destinées à divers usages et des marmites⁹¹.

Document 1 : Les fondeurs ambulants



Sources : De R.A. RÉAUMUR, *Art d'adoucir le fer fondu*, 1722, cité in C. FREMONT, *op. cit.*, p. 151.

⁸⁹ R. C. ALLEN, *The British Industrial Revolution in Global Perspective*, Cambridge, Cambridge University Press, 2009, p. 223.

⁹⁰ THE WILKINSON FAMILY, IRONMASTERS, « *New method of making cast metal or pig iron from the ore for the purposes of manufacturing it into bars or any sort of malleable iron* » [en ligne], disponible sur : < www.iron.oakengates.com >, 2003.

⁹¹ R. A. RÉAUMUR, *op. cit.*, p. 9.

La technique de ces fondeurs est observée par Fremont à la fin du XIX^e siècle dans l'activité d'ouvriers saisonniers auvergnats et vosgiens qui coulent et réparent des objets en fonte à l'aide d'un pochon en fer luté d'argile et de crottin de cheval comme creuset⁹². Cette survivance nous enseigne que le procédé technique utilisé permet l'obtention d'une fonte aux caractéristiques proches de celles recherchées par Réaumur, et aussi l'évolution vers le four à manche, ascendant direct du cubilot.

Simpson opte même pour un transfert du modèle français vers la fonderie mobile sur roue des chemineaux mouleurs voyageant à travers l'Angleterre et réalisant des pièces en fonte avec leurs petits fourneaux chargés de ferraille ou de tout ce qu'ils pouvaient trouver. Il en conclut qu'ils furent sans doute les diffuseurs de l'idée d'un fourneau adapté à une seconde fusion de la fonte et à l'introduction d'additions diverses qui ouvraient la voie à la chimie métallurgique et au contrôle réel du lit de fusion⁹³.

Comme nous l'avons relevé sur les planches de Réaumur, les fourneaux de ces fondeurs ambulants n'excèdent pas cinquante centimètres (1,5 pied du Roi) ; l'innovation de Wilkinson se situe donc dans l'application industrielle du principe de refusion en élevant le petit fourneau à la taille d'un haut-fourneau, environ trois mètres (le brevet indique dix pieds anglais). En outre, il le fait bénéficier des dernières innovations : le coke comme combustible, une enveloppe en fonte moulée au lieu de briques et une soufflerie, non plus hydraulique, mais actionnée par une machine à vapeur. La combinaison de ces différentes techniques lève partiellement quatre siècles d'incertitudes : celles des relations entre le minerai de fer, le carbone, le silicium et la température.

Dans un article publié en 1951 dans *American foundryman, Three centuries of cast iron metallurgy*, Robert Doat et René Evrard exposent leurs travaux sur la comparaison de la structure métallurgique des fontes anciennes et contemporaines et relèvent la fragilité des procédés en place : une légère baisse de température, une épaisseur de pièces différente, une soufflerie plus ou moins puissante ; et la fonte de moulage se solidifie, généralement blanche, quelque fois grise, entourée du secret que Réaumur cherchait à percer⁹⁴.

De la fonte blanche à la fonte noire, l'éventail des structures métallurgiques possibles est réalisé de manière aléatoire : le métal solidifié peut donc ressembler à du verre, très dur et cassant (la fonte blanche) ou à une mine de crayon, doux mais sans résistance (la fonte noire).

⁹² C. FREMONT, *Évolution de la fonderie de cuivre*, Paris, Typographie Philippe Renouard, 1903, p. 178.

⁹³ B. L. SIMPSON, *History of the Metal-Casting Industry*, Des Plaines, American Foundrymen's Society, 1969 [1948], p. 156.

⁹⁴ [en ligne], disponible sur : <<http://members.lycos.nl/cvdv/threecenturiesCImetallurgy.html?>>

D'autre part, une demande différente émane du métier ancien de forgeron et de celui naissant de fondeur en marchandise : si les deux utilisent le même métal depuis le XIV^e jusqu'à l'aube du XVIII^e, le premier souhaite désormais des gueuses de fonte blanche – car un taux élevé de carbone et de silicium rend plus long et plus onéreux le traitement de forge – alors que le second réclame l'inverse, pour obtenir des pièces moulées usinables et concurrencer les produits du premier. L'apparition du cubilot entérine la séparation des deux branches.

John Wilkinson (1728-1808) est l'initiateur du nouveau fourneau. Comme Darby I, il n'est pas issu du milieu des maîtres de forge : son père Isaac Wilkinson (1695-1784) est un cultivateur-métallurgiste⁹⁵, plus exactement un fondeur de poteries et d'ustensiles domestiques, directement en contact avec le marché. Il construit un empire industriel intégrant l'ensemble de la chaîne productive : les matières premières (mines de fer, de charbon, de cuivre), les activités de transformation (hauts-fourneaux, forges, fonderies), et la production de biens d'équipement et de matériel militaire.

Pour optimiser la réalisation et les performances, tant des cylindres que des canons, l'usinabilité de la fonte moulée est déterminante dans la précision du perçage et du tournage. John Wilkinson s'est particulièrement impliqué dans la résolution de ce problème technique en réduisant le problème latent des tolérances d'usinage⁹⁶. Cette précision recherchée dépend certes de celle de sa nouvelle aléuseuse, mais aussi de la structure du métal ; en adaptant, en 1776, à un de ses hauts-fourneaux, la seconde machine à vapeur rotative (usinée et assemblée dans ses usines de Willey) à la machine soufflante à cylindre (utilisée par Carron en Écosse)⁹⁷, Wilkinson lève le doute sur la fonte au charbon de mine, avec la combustion achevée du coke.

La maîtrise du combustible minéral autorise alors la conception même du cubilot et la pratique de la seconde fusion. Ainsi, si pour les maîtres de forge la fabrication du fer est essentiellement une sorte d'art culinaire, le cubilot rend la recette moins compliquée en diminuant le nombre d'ingrédients, et en facilitant leurs mesures et le contrôle du temps passé par le plat dans la cuisinière⁹⁸.

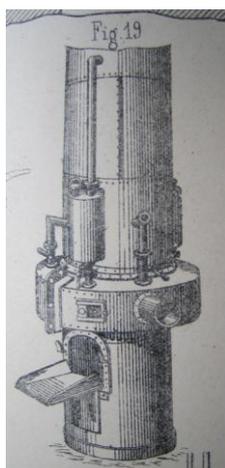
⁹⁵ D. LANDES, *L'Europe technicienne*, Paris, Gallimard, 1975, p. 103.

⁹⁶ *Ibid.*, p. 147.

⁹⁷ *Ibid.*, p. 129.

⁹⁸ *Ibid.*, p. 132.

Document 2 : Cubilot ou fourneau à la Wilkinson



Sources : A-F. GUETTIER, *La fonderie en France*, 5 volumes, Paris, E. Bernard et Cie, 1882, figure 19, p. 142.

La seconde fusion et les *cupolas* se diffusent en Grande Bretagne dès 1795, répondant en quantité et en qualité à la demande des constructeurs de machines⁹⁹. La grande souplesse et la facilité d'utilisation des cubilots favorisent la création d'entreprises, indépendantes des hauts-fourneaux : à cet instant la fonderie se détache réellement de la sidérurgie, même si Roland Eluerd, citant Le Thomas, estime cette séparation faite quelque 70 années plus tôt à la parution des travaux de Réaumur.

La traduction de *Iron mad* Wilkinson ne doit pas s'exécuter de manière littérale ; il ne fut pas « fou de fer » mais « fou de fonte » : en un peu plus d'un demi-siècle de vie professionnelle, ses hauts-fourneaux coulèrent de la poterie culinaire, ses cubilots des cylindres de machine à vapeur et les pièces qui composèrent ses machines-outils. La barge en fonte adaptée à l'étroitesse des canaux des Midlands, sa participation avec Darby au pont en fonte sur la Severn, enfin son cercueil qu'il fit aussi couler en fonte, montrent l'étendue des possibilités du nouvel alliage et la diversité des marchés à conquérir.

1.3/ Le frémissement de la demande

Une *Affiche du Mans*, d'août 1777, avertit que chez le Sieur Duhail, négociant, « un magasin complet et assorti, offre en fonte moulée et au plus juste prix, des marmites, des chaudrons, de toutes grandeurs ; des réchauds longs et carrés, pour fourneaux avec leurs grilles ; des poids pour balances et horloges, de 100 livres et au dessus »¹⁰⁰. La même année, l'inventaire des moules et châssis conservés aux forges de Cormorin dans le Maine indique la

⁹⁹ T. S. ASHTON, *Iron and steel in the industrial revolution*, Manchester, Publications of the University of Manchester, 1968, p. 87, "This growth of machine-making necessitated a higher quality of works than had hitherto been attained that W Wilkinson devised the cupola, an obvious extension of the principle of the blast furnace to the remelting of pig iron."

¹⁰⁰ J.-F. BELHOSTE, É. ROBINEAU, *op. cit.*, p. 219.

même production d'objets domestiques. Cependant dans la liste des pièces moulées des hauts-fourneaux de Cordé, Antoigné et Cormorin relevées par J.-F. Belhoste pour le XVIII^e siècle, des références nouvelles, non citées à notre connaissance au siècle précédent, apparaissent : les fers à repasser, les bassins et fer à « chaplier », les fuseaux, les noix de moulin à fruits et les pièces de fourneaux-potagers, prémices de la concurrence avec les productions d'ustensiles en fer forgé¹⁰¹.

Pendant le XVIII^e siècle, le marché des objets liés à la chaleur (chauffage et cuisine) accompagne le développement urbain (accroissement de la population de 41,8 %, pour les villes de plus de 2000 habitants, selon l'Institut national d'études démographiques)¹⁰² et la mise en place des beaux quartiers et du « blanc manteau » d'immeubles chics¹⁰³.

Document 3 : Poêle en fonte. Renaissance



Sources : *La société Générale de fonderie*,
Plaquette anniversaire 1929-1949.

Au-delà des acteurs fortunés de la ville et du plat pays, la diffusion de ces nouvelles pièces moulées en marchandise semble atteindre quelques demeures paysannes, la hausse du produit agricole du « beau XVIII^e siècle » permettant l'émergence de groupes plus aisés et de minces possibilités d'exploitation marchande, donc, d'excédents monétaires¹⁰⁴. Que représente l'espace de chalandise défini par les propriétaires, les métayers, les fermiers, les laboureurs, les vigneron « marchands » et tous ceux sortis de la production autoconsommée ? En relevant les inventaires après décès des exploitants et vigneron de Sacy, E. Le Roy Ladurie constate une amélioration modeste mais indubitable du mobilier des paysans : « La

¹⁰¹ *Ibid.*, p. 221.

¹⁰² E. LE ROY LADURIE, « La démographie des lumières », in LEROY LADURIE E. (dir.), *La ville des temps modernes*, Paris, Éditions du Seuil, 1998, p. 293-348.

¹⁰³ E. LE ROY LADURIE, « Déférence sociale et disjonction des valeurs », in LEROY LADURIE E. *op. cit.*, p. 393-438.

¹⁰⁴ E. LABROUSSE, « Aperçu de la répartition sociale de l'expansion agricole », in BRAUDEL F., LABROUSSE E., *Histoire économique et sociale de la France*, tome II, Paris, Presses universitaires de France, 1970, p. 473-497.

croissance du XVIII^e siècle a donné à ces gens l'étain et la fonte... mais pas le confort »¹⁰⁵. L'arrivée du confort dans les intérieurs domestiques est entrevue dans l'étude de Michel Vernus sur « L'avènement du fourneau XVIII^e-XIX^e »¹⁰⁶. Les utilisateurs de fourneaux sont de riches laboureurs, mais aussi un cordonnier rural et même un journalier-vigneron qui possède un fourneau à deux marmites.

La présence d'un fourneau dans quelques chaumières est le signe annonciateur d'un marché potentiel pour le plus grand nombre et non plus seulement pour celui, étroit, des élites. Certes, nous pourrions constater que pour ces régions froides et montagneuses de la Haute-Saône vosgienne, du vignoble Jurassien ou du Haut-Doubs, se chauffer ne relève pas du luxe ; le faire avec un fourneau en est encore un, si nous comparons le nombre de décès suivis d'inventaires, à celui de ceux qui quittent ce monde dans le plus complet dénuement.

Ce passage du feu libre dans la cheminée, au feu domestiqué, enfermé dans un fourneau en fer ou en fonte, s'étend donc à partir du milieu du XVIII^e siècle avec comme support la technique multiplicatrice de la fonderie. Quelques décennies plus tôt, Réaumur avait perçu non pas la possible demande, mais la potentialité de l'offre, une fois les problèmes techniques résolus. Cette offre s'étend aux secteurs du bâtiment, de la décoration, du chauffage et de la quincaillerie. À l'échelle de son fourneau, Réaumur n'envisage que la production de petites pièces, mais aussi, la possibilité de produire en série, de diminuer le coût unitaire et de réduire la main-d'œuvre, conditions de fabrication adaptées à une demande en croissance. Encore faut-il « adoucir, diminuer sa dureté, sa roideur, le (fer fondu) rendre plus aisé à limer, plus aisé à couper au ciseau, le rendre ainsi plus flexible »¹⁰⁷. Ce à quoi s'emploient les Darby, les Wilkinson et les maîtres de forge britanniques. Les gueuses en excès créent un goulet d'étranglement pour l'affinage et les forges, mais fournissent une matière première abondante aux fonderies de seconde fusion. Ces dernières sollicitées par l'augmentation des besoins domestiques, s'appuient sur un nouveau relais de croissance : la demande de pièces mécaniques en général, de cylindres de machines à vapeur et de bâtis de machines textiles en particulier. La maîtrise de la fonte mécanique permet aussi la réalisation à moindre coût des organes de transmission comme les roues et les pignons et la substitution

¹⁰⁵ E. LE ROY LADURIE, « De la crise ultime à la vraie croissance », in DUBY G., WALLON A. (dir.), *Histoire de la France rurale*, tome II, Paris, Éditions du Seuil, 1976, p. 359-575.

¹⁰⁶ M. VERNUS, « Une révolution domestique. L'avènement du fourneau XVIII^e-XIX^e siècles », *Jura Français* n°206, avril 1990, p. 11-14.

¹⁰⁷ R. A. RÉAUMUR, *op. cit.*, p. 124.

des engrenages métalliques aux engrenages en bois permettant à la machine de produire de plus grands efforts, avec une usure moindre et une marche plus régulière¹⁰⁸.

Le développement du machinisme industriel à partir de la fin du XVIII^e siècle se réalise grâce à l'état de maturité atteint à cette époque par l'ensemble des techniques de transformation¹⁰⁹ dont la fonte est le matériau essentiel, de meilleur marché que d'autres et d'une qualité parfaitement adaptée aux besoins. L'abondance de la fonte moulée issue de la multiplication de cubilots de taille de plus en plus importante, répond aux besoins des constructeurs et offre aux maîtres-fondeurs – qui ne sont plus maîtres de forge que de nom – des profits conséquents au vu du faible investissement requis. Ce modèle se diffuse avec retard hors des îles britanniques.

C-K. Hyde, dans son étude sur les changements technologiques de l'industrie en Grande-Bretagne, confirme que l'innovation n'est pas venue des scientifiques, mais des maîtres de forge, attentifs à résoudre des problèmes économiques par des innovations contingentes à la demande et à la structure de l'économie¹¹⁰. Abraham Darby, pour réduire les coûts, s'inspire du mode de fabrication de la poterie en cuivre, pour l'adapter à la fonte moulée, comme il utilise la carbonisation du bois pour cokéfier le charbon de terre. Quant à John Wilkinson, il traite le nouveau problème de l'excédent de gueuses par la seconde fusion au cubilot qui est issu du four expérimental de Réaumur et de ceux empiriques des fondeurs ambulants. La fonte moulée semble alors pouvoir répondre à une modification des besoins domestiques remarquée en France et accompagner le développement du machinisme industriel spécifique à la Grande-Bretagne.

2) Le retard continental

La découverte du cubilot et sa diffusion en Angleterre dans la dernière décennie du XVIII^e siècle est une étape de l'évolution de la demande et des besoins exprimés. En devenant autonome et mobile, la fonderie de seconde fusion se diffuse hors des localisations de la métallurgie ancienne et ouvre de nouvelles voies, tant dans la satisfaction de la demande industrielle que dans les besoins de la consommation individuelle. Mais, dans les premières

¹⁰⁸ B. GILLE, *op. cit.*, p. 701.

¹⁰⁹ A. GARANGER, « Le machinisme industriel », in DAUMAS M. (dir.), *Histoire générale des techniques*, tome III, *op. cit.*, p. 102-171.

¹¹⁰ C.-K. HYDE, *op. cit.*, p. 128.

années du XIX^e siècle, la vérité anglaise n'est pas française car la préoccupation de la République et de l'Empire est d'alimenter l'artillerie ; en France, la fonderie est de guerre. Nous évaluerons l'influence qu'eut cette orientation sur les maîtres de forge et leur volonté d'entreprendre, et sur le niveau technique de la fonderie française à la Restauration.

En France, les vingt-deux années de conflits de 1793 à 1815, modifient les besoins généraux de l'économie. Cité par Denis Woronoff¹¹¹, Charles Coquebert, du Comité de salut public définit l'espace du marché des pièces moulées : « ce qui est précieux pour nous, c'est ce qui sert à nous défendre »¹¹². Entre succès et échecs, toute la France sidérurgique contribue à l'effort de guerre : les fonderies de la Nation, sous la pression de l'État-client, ne produisent plus que boulets, bombes, obus et artillerie de fonte¹¹³. Pour cette dernière, malgré une seconde fusion avec des fours à réverbères, les difficultés sont permanentes. D. Woronoff relève deux handicaps structurels dans les produits du Creusot : qualité médiocre et coûts relatifs élevés¹¹⁴, la technologie de la fusion au coke n'est pas maîtrisée et reste incertaine. D'autre part, les capacités des fonderies en activité ne suffisent pas à répondre aux besoins des Armées et de la Marine. Le Comité de Salut public et la Commission des Armées décident de constituer des fonderies révolutionnaires, mais sur les 30 envisagées, 17 seulement furent en activité avant le presque inévitable reflux de manufactures qui n'ont fait que ruiner la République sans rien produire¹¹⁵. J.-B. Launay, fondeur, capitaine attaché au Matériel de l'Armée note pour sa part la disparition des établissements créés par le Comité du Salut Public qui avaient froissé tant d'intérêts¹¹⁶.

Les intérêts froissés sont essentiellement ceux des maîtres de forge en place, qui dans un marché de la demande ont l'opportunité de réaliser des profits exceptionnels. Dans ce cadre, la fonte en marchandise civile devient secondaire, et si l'énumération fastidieuse ou cocasse des objets de la vie quotidienne confirme les marchés gagnés par la fonte sur le bois, le fer et le cuivre dans la poterie culinaire, l'équipement agricole (meules à cidre, cylindres d'huilerie, chaudière à sucre, réchauds à brûler le café), la chasse (grenaille et fonte à giboyer), la sidérurgie et les autres industries des métaux (têtes de marteau, enclumes, tuyères,

¹¹¹ D. WORONOFF, *L'industrie sidérurgique en France pendant la Révolution et l'Empire*, op. cit., p. 21.

¹¹² C. COQUEBERT, *Journal des Mines*, n° I, vendémiaire An III, p. 3.

¹¹³ D. WORONOFF, op. cit., p. 409.

¹¹⁴ *Ibid.*, p. 337.

¹¹⁵ *Ibid.*, p. 385.

¹¹⁶ J.-B. LAUNAY, *Manuel du fondeur*, Paris, Roret, 1827, p. 106.

pistons des soufflets), le chiffre d'affaires de ces secteurs est, sans doute, très inférieur à celui réalisé avec les armées¹¹⁷.

Le blocus à compter de 1806 semble avoir maintenu outre-Manche les avancées technologiques propres à la fonderie. La compétence des professionnels est d'ailleurs mise en cause : « jusqu'à présent les maîtres de forge ont été des négociants et rien de plus. Vendre et acheter a été toute leur science »¹¹⁸. La sévérité du préfet de la Côte-d'Or, qui, en l'an IX, émet cet avis, repose sans doute sur le constat de livraisons partielles ou hors délais, et certains virent dans cette situation une source de profits exceptionnels comme en témoigne l'attitude d'un maître de forge ardennais : « Gendarme sollicite une commande de boulets, on lui répond d'honorer d'abord la commande précédente, moins rémunératrice sans doute et qu'il avait cru oubliée »¹¹⁹.

Au-delà du décalage avec les techniques métallurgiques anglaises et du probable conservatisme des maîtres de forge, il existe cependant un axe dynamique que nous qualifierions « d'École révolutionnaire de la fonderie ». Son apparition peut être datée des travaux de Monge, Berthollet et Vandermonde qui mettent en évidence le rôle du carbone dans la distinction du fer, de la fonte et de l'acier¹²⁰.

La découverte de ces bases théoriques essentielles pour la métallurgie du fer eut peu d'incidence sur les procédés de fabrication, mais l'appartenance de Monge, par son mariage avec Marie-Catherine Huart (sa dot comprenait une forge et des bois), au cercle des maîtres de forge ardennais, eut la conséquence de préparer ce géomètre au rôle de praticien du travail du fer¹²¹. Avec Gaspard Monge, maître de forge-fondeur, la logique technique expérimentale s'allie à une réflexion construite et à la logique scientifique. La publication de Monge en l'an II, *Description de l'art de fabriquer les canons*, est le fruit de cette synthèse ; c'est un ouvrage d'application industrielle qui ne décrit pas, mais indique les moyens de fabriquer, avec une préconisation d'importance pour la fonderie : l'utilisation du moulage au sable assurant la répétition des empreintes avec un même modèle, contrairement au moulage traditionnel en terre. La méthode simple du contrôle du sable indiquée : « On reconnaît qu'il y a assez d'argile dans le mélange lorsque prenant une poignée quand il est encore humide, la

¹¹⁷ D. WORONOFF, *op. cit.*, p. 425.

¹¹⁸ *Ibid.*, p. 330.

¹¹⁹ *Ibid.*, p. 384.

¹²⁰ L. DE LAUNAY, *Un grand Français : Monge* [en ligne], Paris, Éditions Pierre Roger, 1933 [en ligne], disponible sur : <<http://Annales.org/archives/x/monge.html>>

¹²¹ *Ibid.*, p. 4.

serrant dans sa main et ouvrant ensuite la main, sa masse ne perd pas la forme que la compression lui a donnée »¹²², est encore employée par les fondeurs actuels.

La méthodologie innovante de Monge se diffuse grâce à ses élèves. Particulièrement Jean-Henry Hassenfratz, ardent promoteur de la fonte moulée au détriment du fer forgé, arguant de l'économie de combustible et de la possibilité de produire en série, tout en épargnant la main-d'œuvre¹²³. Les progrès réalisés par les fondeurs des armées permettent au secteur de la fonderie d'intégrer un nouveau marché sous l'Empire : celui de l'architecture. Le pont des Arts (1803), le pont d'Austerlitz (1805), la coupole de la Halle au blé (1809-1811)¹²⁴ présentent dans leurs structures des éléments en fonte moulée dont l'avantage était de résister au péril principal de la ville des lumières : l'incendie. Enfin, les relations des élèves-ingénieurs des Mines témoignent des progrès réalisés et, dans l'esprit de Monge, présentent aux maîtres de forge de possibles applications industrielles et l'avantage des facteurs de production encore absents en France : le coke et le cubilot.

Lors de sa visite à la fonderie de fer de Gleiwitz en 1803, l'ingénieur des mines, Jean François Daubuisson s'étonne, d'une part que le combustible soit de la houille carbonisée et, de l'autre, que le superflu de fonte soit coulé en saumons ou en plaques assez minces que l'on casse et refond ensuite dans des fourneaux particuliers pour les besoins des mouleurs¹²⁵. Ces innovations sont attribuées à la clairvoyance du gouvernement prussien qui a su attirer un habile mécanicien anglais de la fonderie de Caron en Écosse¹²⁶, confirmant ainsi l'avance technologique anglaise dans ce domaine.

Les cubilots sont bien différenciés des fours à réverbère et identifiés sous le nom de *cupolo's ofen* et l'ingénieur des mines constate l'avantage essentiel de la seconde fusion : une autonomie qui la détache du haut-fourneau, et la dote d'une souplesse précieuse et d'une plus grande efficacité. Certes, il ne confirme pas la qualité de la fonte, mais « ne se coule-t-elle pas très fluide, autorisant le moulage de pièces minces, d'une grande finesse telles que de petites médailles car ce sont les fourneaux à réverbère qui coulent les grosses pièces »¹²⁷ ?

¹²² G. MONGE, *Description de l'art de fabriquer les canons*, Paris, Imprimerie du Comité du Salut Public, an II, 1794, p. 73.

¹²³ Professeur de métallurgie à l'École des Mines en l'an IV. L. AGUILLON, *Notice historique de l'École des Mines de Paris* [en ligne], 1889, disponible sur : <<http://www.anales.org/archives/x/c3.html>>.

¹²⁴ D. WORONOFF, *op. cit.*, p. 765.

¹²⁵ J.-F. DAUBUISSON, « Notice sur la fonderie de fer de Gleiwitz dans la Haute Silésie », *Journal des Mines* n° 84, fructidor An XI, p. 462.

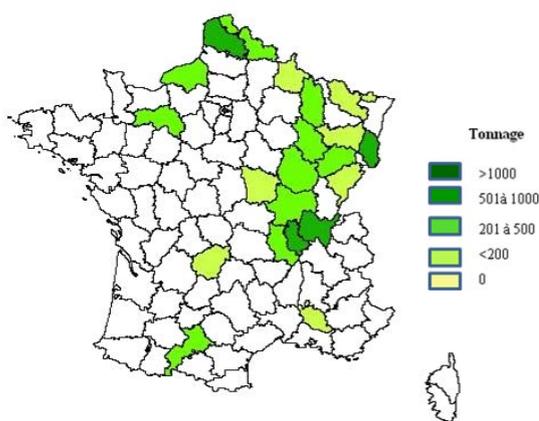
¹²⁶ *Ibid.*, p. 462.

¹²⁷ *Ibid.*, p. 463.

Comme en Angleterre, la capacité de fusion augmente et rencontre les demandes croissantes de la mécanisation naissante, de l'urbanisme, de la construction, des transports, et du confort domestique. Dès 1823, De Wendel entrevoit un marché immense pour la fonte moulée, constitué par la demande des canaux, des pompes à feux, des chemins de fer, et de l'éclairage au gaz¹²⁸.

Cette vision du maître de forge ardennais semble confirmée à la lecture du rapport du commissaire d'État, Héron de Villefosse, au jury central de l'Exposition des produits de l'industrie française en 1823 à Paris où les objets en fonte de fer moulée présentés relèvent de tous les secteurs industriels¹²⁹ : tuiles en fonte de première fusion (Haute-Saône), pièces pour machines coulées au sable vert (Haut-Rhin, Bas-Rhin, Eure et Loir), charrues, vases (Eure et Nièvre), engrenages (Nord), vases, balcons, statues (Haute-Marne), cheminées, horloges, médailles (Seine), articles de ménage (Doubs), beaux objets coulés en fonte de fer (Haute-Saône), colonnes de balance, mortiers de lapidaire, (Paris), quincaillerie en fonte douce (Loire). À ces références, s'ajoutent « des machines à vapeur et autres dont les pièces coulées en fonte de fer prouvent que cette branche de l'industrie française continue de faire des progrès. ». Hormis les tuiles de Haute-Saône qualifiées de première fusion, nous ne pouvons préciser si les autres produits sont issus de hauts-fourneaux, de cubilots, ou de fours à réverbère. D'après le rapport du même auteur en 1826, 22 départements sont producteurs de fonte de seconde fusion mais, contrairement à la Grande-Bretagne, la technologie du cubilot semble peu présente.

Figure 1 : Production de la fonte moulée de 2^e fusion en 1826



Sources : Héron de Villefosse, Rapport fait au jury central de l'exposition des produits de l'industrie française sur les objets relatifs à la métallurgie, Paris, Huzard, 1827.

¹²⁸ B. GILLE, *La sidérurgie française au XIX^e*, Genève, Librairie Droz, 1968, p. 57.

¹²⁹ A. HÉRON DE VILLEFOSSE, *Rapport fait au jury central de l'exposition des produits de l'industrie française de l'année 1823 sur les objets relatifs à la métallurgie*, Paris, Huzard, 1823, p. 8.

Si Hyde précise qu'à la fin des guerres napoléoniennes, les hauts-fourneaux anglais destinaient 40 % de leur production au moulage de seconde fusion aux cubilots¹³⁰, en France, ce moulage, très inférieur à celui de la première fusion, semble surtout provenir des fours à réverbère. En analysant les produits de l'industrie française à Paris lors de l'exposition de 1819, J.-G. Moléon note les avantages de la fonte moulée dans la production d'un grand nombre d'ustensiles et décrit les inévitables inconvénients : « Mais la fragilité de la fonte et sa dureté sont un obstacle... Les formes qu'elle présente en sortant du moule sont toujours émoussées, obtuses... »¹³¹. Il ne cite aucunement les fours à la Wilkinson, mais mentionne la surprise de M. Baradelle, relatée dans le *Bulletin de la Société d'Encouragement*, qui visitant une fonderie en Angleterre, y vit quantité de petites pièces en fonte douce, mais point de haut-fourneau¹³². Sans doute lui cacha-t-on le cubilot.

S'il est un secteur où son installation précoce est probable, c'est celui de l'industrie textile, par la présence d'industriels anglais et dans le cadre de l'intégration verticale de la production. Dans les citations de l'exposition de 1823 figurent pour le moulage au sable vert de pièces de machines, Risler frères et Dixon à Cernay dans le Haut-Rhin et Waddington frères à Saint-Rémy-sur-Avre en Eure et Loir. Le moulage au sable vert est un révélateur de moulage en série peu pratiqué en 1823 comme le souligne Guettier en 1872¹³³.

Dans *L'industrialisation de l'Alsace (1803-1939)*, Michel Hau a montré la pression de la demande de l'industrie textile sur les industries d'équipement. La prohibition de l'exportation des machines textiles par l'Angleterre et la sous-capacité des constructeurs de la capitale – seul centre important de construction de machines en France au début de la Restauration – conduisent les filateurs alsaciens à construire leurs propres machines¹³⁴. La première fonderie de seconde fusion en Alsace est créée par les frères Risler, propriétaires d'une filature et d'un atelier de blanchiment à Cernay, associés à partir de 1820 à l'Anglais Dixon. Ils seront imités par les autres industriels alsaciens car la maîtrise de cette technique est un facteur essentiel du développement de la construction mécanique¹³⁵. Les autres nominés de l'exposition de 1823, les frères Waddington suivent la même logique, puisque

¹³⁰ C.-K. HYDE, *op. cit.*, p. 127.

¹³¹ J.-G. MOLÉON, L.-S. LENORMAND, *Description des expositions des produits de l'industrie française, Exposition de 1819*, Paris, Bachelier, 1821, p. 312.

¹³² *Ibid.*, p. 316.

¹³³ A.-F. GUETTIER, *La fonderie en France*, 4^e volume, Paris, E. Bernard et Cie, 1882, p. 151.

¹³⁴ M. HAU, *L'industrialisation de l'Alsace (1803-1939)*, Strasbourg, Association des publications près les Universités de Strasbourg, 1987, p. 98.

¹³⁵ *Ibid.*, p. 99.

filateurs et tisseurs de coton en Normandie, ils doivent faire face à une demande aussi intense qu'en Alsace¹³⁶.

Il semble donc que dès les premières années de la Restauration, une forme de dualisme soit présente dans le domaine des pièces moulées : une fonderie de seconde fusion, établie par des techniciens anglais et intégrée aux industries de machines textiles, et une fonderie traditionnelle de première fusion, adaptée aux grosses pièces mais qui, pour la réalisation des pièces mécaniques, rencontre les limites imposées par la fusion au haut-fourneau.

Le manuel du fondeur de Jean-Baptiste Launay, destiné aux maîtres de forge, intègre pour la première fois, en 1827, dans un traité d'application industrielle, l'usage du cubilot et l'explicitation des savoir-faire nécessaires à la fabrication de toutes les pièces moulées. Son auteur, célèbre fondeur¹³⁷, place son traité après les ouvrages qui existent sur la fabrication des canons par Gaspard Monge et celui de l'inspecteur divisionnaire des Mines Hassenfratz, établissant ainsi sa filiation¹³⁸. Son appartenance à « l'École révolutionnaire » ne l'empêche pas de décrire les inconvénients principaux des fours à réverbère : la température du métal trop basse en fin de coulée avec l'impossibilité de couler les derniers moules et le manque de flexibilité de la production¹³⁹. Cette réflexion, déjà « industrielle », les soucis d'efficacité et d'économie conduisent, selon Launay, les fonderies qui ont fait leurs preuves à utiliser le nouveau procédé afin de fondre tous les jours la quantité de fonte dont elles avaient besoin¹⁴⁰.

La description du four à la Wilkinson donné dans *Le manuel du fondeur* de 1827, rejoint celle des *cupolo's ofen* rapportée par l'élève-ingénieur des Mines Daubuisson dans sa relation sur la fonderie de fer de Gleiwitz. Il s'agit toujours, en un presque quart de siècle de différence, de cubilots de petite taille, Launay convenant par ailleurs que les Anglais possèdent des fourneaux plus élevés et généralement plus grands¹⁴¹. La raison, que nous avons déjà évoquée, est qu'en ce premier tiers du XIX^e siècle, la Grande-Bretagne a, depuis plusieurs décennies, basculé vers la fonderie de seconde fusion dans les fours à la Wilkinson, « *a significant part of the industry* »¹⁴², alors que la plupart des fondeurs français, à la même période, se réfèrent toujours pour la fonte marchande, à la fusion des hauts-fourneaux, et pour celle des pièces nobles aux fours à réverbère.

¹³⁶ A. HÉRON DE VILLEFOSSE, *op. cit.*, p. 9.

¹³⁷ F.-X. FELLER, *Dictionnaire Historique*, Paris, Houdaille, 1836, p. 333.

¹³⁸ J.-B. LAUNAY, *op. cit.*, p. 1.

¹³⁹ *Ibid.*, p. 121.

¹⁴⁰ *Ibid.*, p. 122.

¹⁴¹ *Ibid.*, p. 123.

¹⁴² C. K. HYDE, *op. cit.*, p. 127.

*

* *

Jusqu'à la Restauration, la fonderie française est restée à l'écart de la révolution anglaise du coke et du cubilot. Dans un marché où la demande de pièces d'artillerie dépasse de beaucoup la demande domestique et industrielle, les maîtres de forge agissent plus en négociants qu'en techniciens, et la tentative d'organisation de la production par les différents ministères de l'Armement reste confuse. Il se dégage cependant une « École révolutionnaire » de la fonderie ; sous l'impulsion de Lavoisier, Bertholet et Vandermonde pour la chimie métallurgique, de Monge et Hassenfratz pour l'application pratique, cette dernière soutient et promeut les articles en fonte moulée. Les expositions successives montrent la diversification des produits de l'industrie de la fonderie. Les maîtres de forge traditionnels privilégient la première fusion aux hauts-fourneaux et la seconde aux fours à réverbère alors que, avec l'aide de techniciens anglais, les industriels du textile alsacien et normand intègrent les cubilots et la seconde fusion aux ateliers de construction mécanique. *Le Manuel du fondeur* de J.-B. Launay donne en 1827 l'approbation de « l'École révolutionnaire » à ce procédé en décrivant les avantages de la fusion au cubilot et en incitant les fondeurs français à ne pas laisser cette technique aux seules mains des Anglais. Cette philosophie est toujours présente dans l'ouvrage clé d'André Guettier, publié pour la première fois en 1844, qui fit autorité dans le monde de la fonderie française jusqu'aux premières années du XX^e siècle.

B) La fonderie en France

La technique de la « fonte du fer » est un secret. Les connaissances nécessaires à la fusion, au moulage, au choix des matières premières et du matériel de fabrication se transmettent depuis le XV^e siècle dans un cercle restreint d'initiés. L'ampleur de la demande liée à la mécanisation de l'industrie et à l'ouverture de l'accès au confort, bouleverse les structures de transmission du savoir. Si l'ouvrage de Launay s'adresse aux maîtres de forge et à leurs régisseurs ; celui de Guettier touche un public plus vaste composé de futurs ingénieurs, de maîtres de forge, mais aussi de fondeurs, de mouleurs et de mécaniciens. Nous mesurerons la diffusion de la seconde fusion et sa position sur la trajectoire technologique de l'industrialisation en France, par l'analyse des cinq volumes de son manuel technique. Nous évaluerons aussi les possibilités d'appropriation, pour de nouveaux entrants, de la fusion au cubilot. La description de l'organisation de fonderies de seconde fusion dans la dernière édition du manuel nous permettra de suivre l'évolution du matériel requis et de l'investissement nécessaire.

1) L'évolution technique

*La fonderie en France*¹⁴³, livre conçu par André Guettier en vue de la formation des élèves des Arts et Métiers, témoigne de cette période charnière du lent passage de la première à la deuxième fusion. Paru pour la première fois en 1844, l'ouvrage a bénéficié de plusieurs rééditions dont la dernière, actualisée par l'auteur, en 1882. Nous pouvons donc mesurer l'évolution de la fonderie française, telle du moins que la décrit le professeur à l'École des Arts et Métiers d'Angers et Directeur de la fonderie de Marquise de 1848 à 1863¹⁴⁴.

La très lente intégration, dans la routine métallurgique, du cubilot lors de la première moitié du XIX^e siècle se confirme. Après avoir décrit les étapes successives ayant précédé le cubilot : fours à creuset placés sur les feux de forge, puis fours à manche portatifs en forme de tonneau, enfin différentes formes, de l'archaïque fourneau immobile de 1828, à ceux utilisés

¹⁴³ A.-F. GUETTIER, *La fonderie en France*, 5 volumes, Paris, E Bernard et Cie, 1882.

¹⁴⁴ *Ibid.*, p. 1.

en 1832 à l'École des Arts et Métiers de Chalons sur Marne et à Indret en 1835, Guettier constate le peu d'attention des fondeurs pour ces moyens de fusion¹⁴⁵.

Le fondeur français est donc toujours un fondeur de première fusion, cela, bien après le milieu du XIX^e siècle. En comparant la France et l'Angleterre, A.-F. Guettier attribue un avantage concurrentiel à la fonderie française pour les pièces minces de ménage (pour lesquelles, l'aspect est primordial). En revanche, il concède que les fonderies britanniques sont compétitives, malgré l'utilisation de la seconde fusion, particulièrement pour la spécificité essentielle des Anglais : la fonte mécanique. En constatant que les fondeurs anglais faisaient faire des progrès rapides au moulage des pièces de machines, A. Guettier confirme leur suprématie dans ce domaine. Il rappelle que dans les premières années du XIX^e siècle en France, les objets en fonte sont rares et livrés à des prix très élevés par les Anglais qui ont en quelque sorte monopolisé la fonderie. Dans les grands centres industriels (au Creusot, à Paris, à Rouen), les premiers fondeurs anglais (les Rowcliff, les Barker), apportent alors aux constructeurs des pièces délicates de machines et d'engrenages qu'ils vendent à des prix prodigieux, mais meilleur marché que le fer forgé : 1,20 franc le kilogramme pour 0,25 en 1882¹⁴⁶.

L'émergence de cette offre nouvelle semble avoir été une condition essentielle à l'essor du machinisme en raison du moulage au plus près de la forme recherchée, de l'usinabilité autorisant la précision des machines outils et de la baisse spectaculaire des prix permis par la fonte de seconde fusion. Cette chute des coûts eut deux incidences : la première sur le développement de la consommation et l'expansion des procédés des machines nouvelles¹⁴⁷ ; la seconde sur les comportements commerciaux car s'il est reproché aux maîtres de forge d'être des négociants et rien de plus, ces derniers le sont encore à l'ancienne : faire le plus grand profit possible par unité de vente au lieu d'un profit total plus élevé sur une production plus importante. Cette attitude tend à condamner toutes les pratiques concurrentielles, particulièrement la concurrence sur les prix, considérée comme déloyale et même subversive¹⁴⁸. Le coke dans les hauts-fourneaux, puis dans les cubilots ébranle les certitudes, modifie fondamentalement les contours du marché et introduit de nouveaux acteurs. Ces nouvelles entrées sont favorisées par une modification radicale de l'échelle de l'investissement.

¹⁴⁵ *Ibid.*, p. 126.

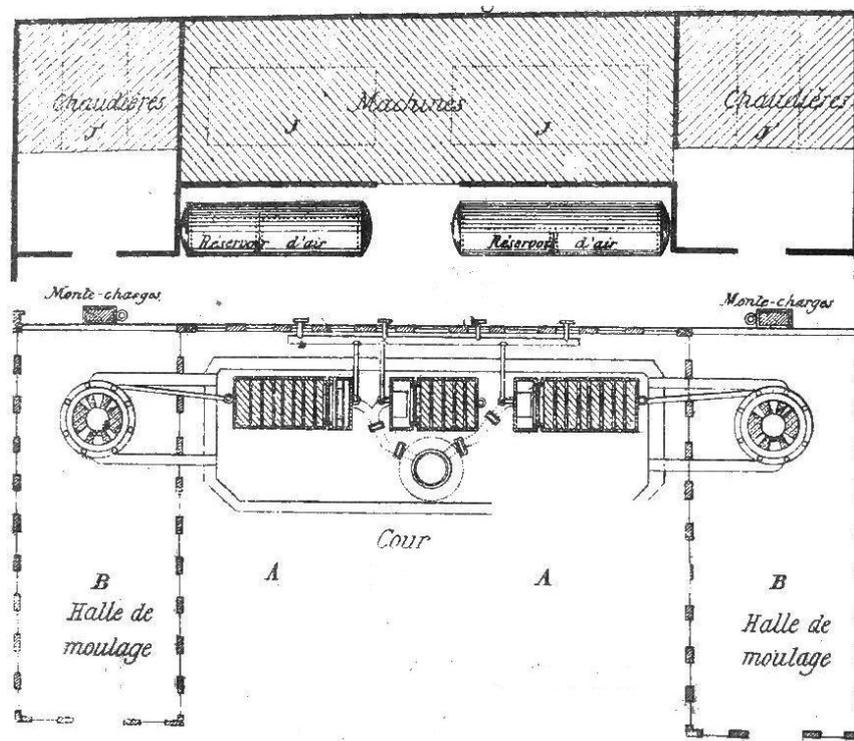
¹⁴⁶ A.-F. GUETTIER, *op. cit.*, vol. 1, p. XXXVIII.

¹⁴⁷ B. GILLE, *Histoire des techniques, op. cit.*, p. 726.

¹⁴⁸ D. LANDES, *op. cit.*, p. 186.

Sur le plan organisationnel, il y a peu de différence entre une fonderie du XVIII^e siècle et un établissement de première fusion de la première moitié du XIX^e. Le processus de fabrication est identique : le métal liquide capté du haut-fourneau dans une poche, est coulé dans des moules en sable contenus dans des châssis en bois ou dans des empreintes réalisées directement dans la terre, avec en amont du procédé, la fusion et la préparation des modèles, et en aval, le nettoyage des pièces coulées. La différence réside dans la modernisation des moyens : les souffleries à pistons en bois ou en fonte sont remplacées par des machines à vapeur¹⁴⁹. Les machines, les chaudières, les réservoirs d'air, les monte-charge apparaissent sur les plans dès 1844.

Document 4 : Chaudières, réservoirs d'air et monte-charge dans une fonderie au milieu du XIX^e siècle



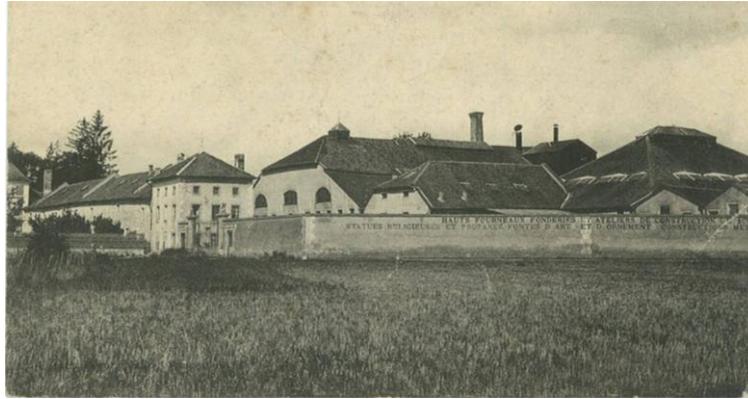
Sources : A.-F. GUETTIER, La *fonderie en France*, fig. 7, planche 38.

Les investissements sont particulièrement importants : la rénovation de la fonderie de Conches est estimée par Guettier à 175 300 francs en 1865, l'installation de deux hauts-fourneaux à Frouard dans la Meurthe est estimée à 545 000 francs et les Usines de Marquises représentent un investissement de plus de 1 000 000 francs avec cinq hauts-fourneaux et six

¹⁴⁹ A.-F. GUETTIER, *op. cit.*, p. 121.

cubilots¹⁵⁰. La seconde fusion est, à cette date, intégrée à la première et la production s'élève de 12 000 tonnes en 1858 à 30 000 tonnes en 1863.

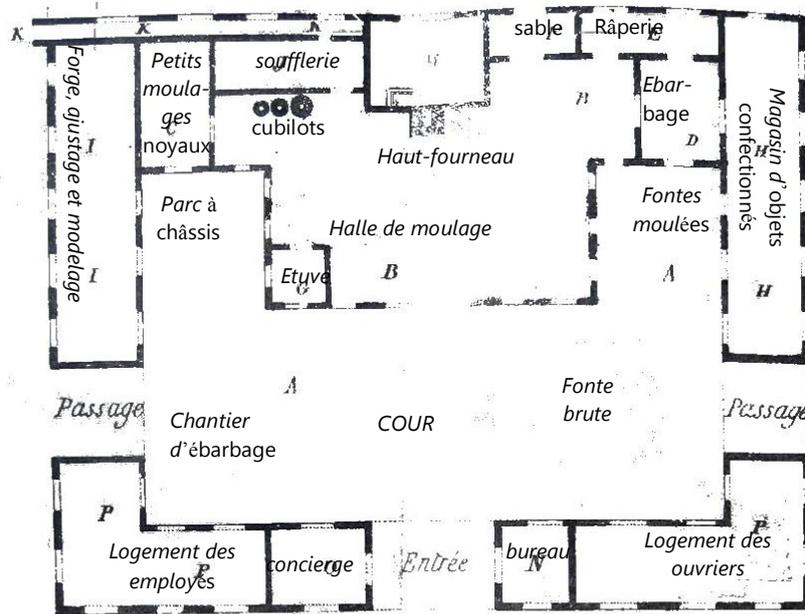
Document 5 : Première et seconde fusion : la Fonderie de TUSEY (Meuse) vers 1900



Sources : Archives privées B. PRATI.

Selon Guettier, il faut réunir hauts-fourneaux et fonderies. Dans cette logique, le plan de la fonderie idéale représente une usine avec haut-fourneau en marchandise et fonderie de deuxième fusion, le tout arrangé en vue de présenter la réunion des principaux ateliers et des constructions accessoires intéressant la fabrication¹⁵¹.

Document 6 : Plan d'une fonderie intégrant la seconde fusion (1882)



Sources : A.-F. GUETTIER, *La fonderie en France*, vol. 1, p. 218.

¹⁵⁰ *Ibid.*, p. 226.

¹⁵¹ *Ibid.*, p. 31.

L'agencement qu'il recommande pour une fonderie de seconde fusion est comparable à celui des fonderies des écoles d'Arts et Métiers installées par Guettier dès 1845.

Document 7 : Atelier de fonderie de l'École des Arts et Métiers de Châlons vers 1900



Sources : Archives privées Bruno PRATI.

Ces ateliers-classes sont de petits établissements (la fonderie de l'école d'Angers occupe un emplacement d'environ 1 000 mètres carrés, dont la moitié est prise par la halle de moulage et de coulée) qui nécessitent, hors bâtiments, des investissements réduits, sans commune mesure avec ceux nécessaires aux fonderies idéales décrites par l'auteur. Sur la base de l'outillage de l'école d'Angers, l'estimation du coût d'entrée dans le secteur s'élève à 40 000 francs¹⁵².

Ces données se vérifient par l'analyse des investissements de la fonderie de Tergniers (Aisne) que Guettier présente comme fonderie de fer de second ordre pouvant occuper environ 150 ouvriers et produisant en moyenne 1 000 tonnes par an¹⁵³. Pour l'année fiscale 1878-1879, la fonderie de Tergniers a réalisé un chiffre d'affaires de 295 776 francs et un bénéfice net de 61 252 francs, soit 20,72 % du chiffre d'affaires, témoignant de l'attractivité du secteur, compte tenu d'un investissement estimé à 63 600 francs.

Le coût d'entrée, sur la base d'une fonderie équipée comme celle d'Angers, de deux cubilots, de grues, d'étuve et de fours à creuset est réduit pour le fondeur de petites pièces qui peut s'établir avec un investissement de 13 050 francs (base 1879)¹⁵⁴.

La forte demande en pièces moulées et sa dispersion représentent un terreau favorable pour ces petites fonderies, plus agiles que les complexes de fusion prônés par Guettier. La

¹⁵² A.-F. GUETTIER, *op. cit.*, vol. 5, p. 35.

¹⁵³ A.-F. GUETTIER, *op. cit.*, p. 37.

¹⁵⁴ A.-F. GUETTIER, *op. cit.*, vol. 5, p. 36.

fonderie de seconde fusion s'inscrit donc dans la trajectoire technologique sur « le chemin irrésistible »¹⁵⁵ de la substitution de la main-d'œuvre par la machine. Si une trajectoire technologique décrit les structures techniques et d'apprentissage sous-jacentes aux changements technologiques, elle peut expliquer la diffusion tardive de la fonte de deuxième fusion en France par le retard de l'introduction du machinisme dans l'industrie.

Or, dès la fin du XVIII^e siècle, la demande des constructeurs de machines en Angleterre entraîne la diffusion des fonderies de seconde fusion, ce qui n'est pas le cas en France. C. Ballot souligne que la seule industrie qui se transforme vraiment entre 1792 et 1815 par l'emploi de machines est l'industrie lainière car les applications de la machine à vapeur au travail industriel ne se multiplient pas¹⁵⁶. Lors de l'exposition de 1829, ce retard est pressenti et regretté. Dans la description des produits exposés, les roues en fonte de fer pour mécanique de filature réalisées par Stehelin à Willer dans le Haut-Rhin font espérer que bientôt l'industrie française n'aura plus besoin des Anglais pour ce genre de fabrication¹⁵⁷. Parmi les fondeurs de fourneaux, braisières, piques pour grilles, mortiers et vases en fonte de fer, Goupil à Dampierre en Eure et Loir, se distingue car depuis 15 ans, il fournit à William Aitkens (machines hydrauliques, filatures de coton et de laine, clouterie, moulins à huile, à vent, à eau, machines à vapeur à Senonches) des roues d'engrenages, des supports et des cylindres¹⁵⁸. C'est vraisemblablement le premier témoignage d'une fonderie de sous-traitance, puisqu'il fait fondre dans ses usines, situées seulement à 24 heures de la capitale, tous les objets qu'on désire : « On n'a qu'à remettre les modèles à Paris, rue de Grammont, numéro 21, d'où chaque semaine, on les envoie dans les fourneaux »¹⁵⁹. La fonte mécanique reste cependant l'exception et un problème causé par sa fragilité et sa dureté¹⁶⁰.

Au premier tiers du XIX^e siècle, la prise de conscience du retard vis-à-vis de l'Angleterre ne modifie pas en profondeur le secteur de la métallurgie française : d'une part, les maîtres de forges, en réaction, améliorent leurs procédés vieillissants, de l'autre, les techniciens lanceurs d'affaires parmi lesquels une proportion non négligeable d'Anglais, intègrent la fonderie à leur cycle de fabrication¹⁶¹. L'accélération de la croissance industrielle dont le cœur du mouvement se trouverait à 3,2-3,5 % dans les années 1830-1850 et la poussée

¹⁵⁵ H. LAROCHE, J.-P. NIOCHE, *Repenser la stratégie*, Paris, Vuibert, 1998, p. 143.

¹⁵⁶ C. BALLOT, *L'introduction du machinisme dans l'industrie française*, Paris, F. Rieder & Cie, 1923, p. 35.

¹⁵⁷ J.-G. MOLÉON, L.-S. LENORMAND, *op. cit.*, p. 312.

¹⁵⁸ *Ibid.*, p. 822.

¹⁵⁹ *Ibid.*, p. 822.

¹⁶⁰ *Ibid.*, p. 312.

¹⁶¹ D. LANDES, *op. cit.*, p. 86.

dans la formation de capital fixe qui suit l'augmentation des profits des périodes 1840-1845 et 1860-1865¹⁶² suscitent une demande si forte en machines et biens d'équipement, que pour y répondre, les fonderies se sont multipliées.

Dans l'univers de la fonderie française, décrit par A.-F. Guettier, le cubilot arrive comme par regret pour fondre le surplus et le bocage des hauts-fourneaux. Il est introduit en France, avec plus d'efficacité, par les Anglais (afin de bénéficier du profit dégagé par la réalisation de pièces mécaniques), puis intégré dans l'organisation verticale de la production de machines pour l'industrie textile. Ce modèle spécifique, alsacien et normand, des années 1820, s'étend à tous les secteurs industriels et à l'ensemble du territoire national. À chaque augmentation de capital fixe correspond une augmentation de la production de fonte de seconde fusion, car les biens d'équipement ne sont plus les machines bringuebalantes en bois des années passées, mais de fonte. La souplesse d'utilisation du cubilot et le faible investissement qu'il représente le détachent des localisations imposées par la présence de minerai. La seule limite à son extension semble être la disponibilité des matières premières, le coke, la gueuse d'hématite, la vieille fonte. Toutefois, l'amélioration des conditions générales de transport lève cette dernière barrière.

2) Diffusion et géographie des cubilots

Les statistiques établies par les ingénieurs des Mines nous éclairent sur la diffusion et la géographie de l'implantation des cubilots. Leur nombre s'élève de 50 en 1835 à plus de 1 400 en 1893. Lors du lent passage de la combustion végétale à la minérale, la localisation d'un secteur industriel qui semble d'apparence relever de la sidérurgie, diverge de celle de la métallurgie ancienne. Quelle logique et quels supports soutiennent donc la croissance des fonderies de seconde fusion ? L'augmentation de la demande en pièces moulées nécessite aussi de nouveaux savoirs. De quelles origines sont issues ces nouvelles compétences ? À compter de 1840, la sidérurgie des hauts-fourneaux roulant au charbon de bois lutte contre la concurrence de la fusion au coke, et les établissements des deux branches complètent leur offre par l'introduction de cubilots dans leur cycle productif. Les plus fortunés s'appuient sur le conseil des fondeurs anglais qui maîtrisent cette technique depuis un demi-siècle, quand

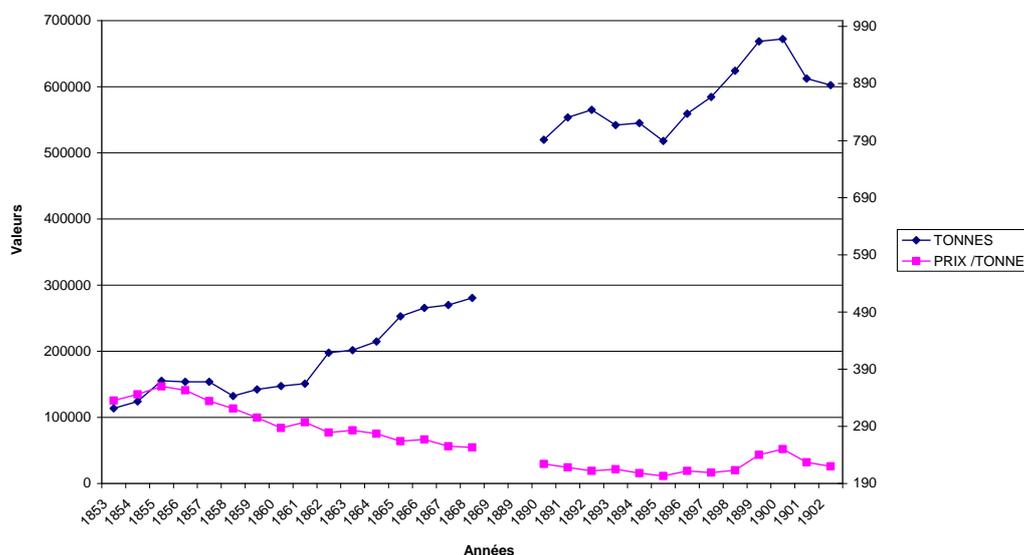
¹⁶² D. WORONOFF, *op. cit.*, p. 314.

d'autres britanniques créent des fonderies de seconde fusion à proximité des centres de construction mécanique.

Dans quelle mesure cette nouvelle technique de fusion perturbe-t-elle les entreprises sidérurgiques en place ? Comment favorise-t-elle l'apparition d'une concurrence plus insidieuse car en rupture avec le système d'échanges en usage ? Les cubilots s'établissent près des gares car ils fournissent les pièces nécessaires à la construction du matériel roulant et à l'infrastructure ; en retour, la livraison des matières premières est plus facile et moins coûteuse. À ces facteurs d'expansion économique, s'ajoutent les premiers indices de consommation de masse. En ce milieu du XIX^e siècle, le marché français n'est plus tout à fait celui vu par H. Perkins – « une large masse de paysans résistants à la consommation et une classe étroite de consommateurs de luxe »¹⁶³ et l'outillage le plus simple, autrefois forgé, est désormais souvent moulé. Quelles réponses donnent les fonderies de seconde fusion à l'éclatement de la demande, quelles possibilités nouvelles apportent-elles aux différents cycles de production ? Enfin, comment se situent-elles dans la nouvelle conjoncture commerciale et devant la modification structurelle de la fonction de maître de forge ?

Les rapports d'exposition et les relevés des ingénieurs des Mines nous permettent de suivre la diffusion de la seconde fusion.

Figure 2 : Évolution de la production de 2^e fusion et du prix à la tonne

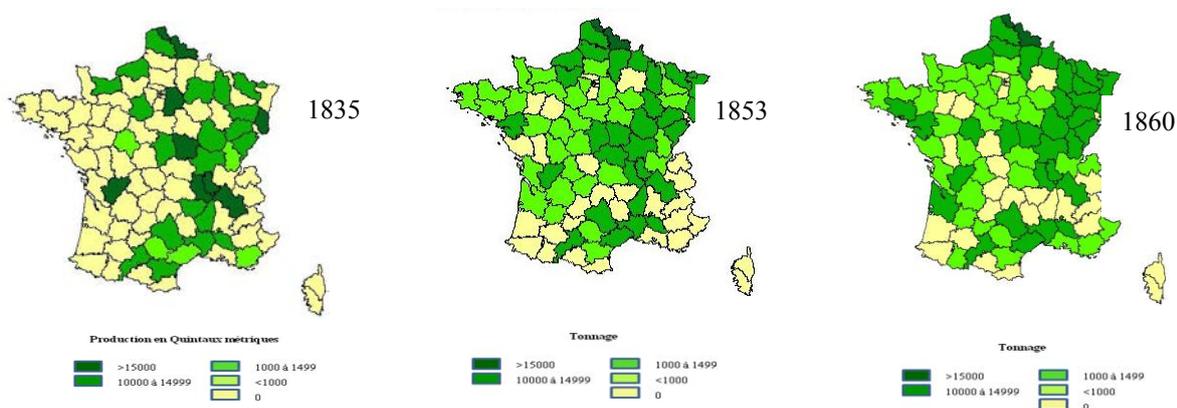


Sources : *Statistiques de l'industrie minérale*, Paris, Imprimerie nationale, 1853-1902.

¹⁶³ J. BREWER, N. MACKENDRICK, J. H. PLUMB, *The birth of a consumer society*, Londres, Europa Publications Limited, 1982, p. 20.

L'évolution de la production de la fonte de deuxième fusion est incertaine dans la première moitié du XIX^e siècle car les statistiques de l'industrie minière de l'année 1835 précisent seulement la répartition géographique.

Figure 3 : Production de la fonte moulée de 2^e fusion en 1835, 1853 et 1860



Sources : *Statistiques de l'industrie minière*, Paris, Imprimerie nationale, 1835, 1853, 1902.

D'autre part, la seconde fusion, essentiellement conduite par l'utilisation du coke, ne peut se développer dans un modèle technique de métallurgie à combustion végétale. Or en 1819, la fonte minérale ne représente que 1,8 % de la production des hauts-fourneaux français, 11,3 % en 1830, 28,50 % en 1840 et ce n'est réellement qu'à partir de 1842 (49,40 %) que le modèle technique emprunte son « chemin irrésistible ». En 1846, les 84,80 % de la production de fonte réalisés au coke en sont la confirmation¹⁶⁴. De 1853 à 1869 et de 1899 à 1902, les statistiques de l'industrie minière permettent de suivre la progression du moulage en seconde fusion, et la variation du prix à la tonne. En un demi-siècle, la production est presque sextuplée : 113 460 tonnes en 1853, pour un pic de 672 200 tonnes (+ 592 %) en 1900 et 602 400 (+ 531 %) en 1902 avec un prix à la tonne décroissant de 360 francs en 1855 à 220 francs en 1902, ce qui indique une technique maîtrisée et désormais commune¹⁶⁵.

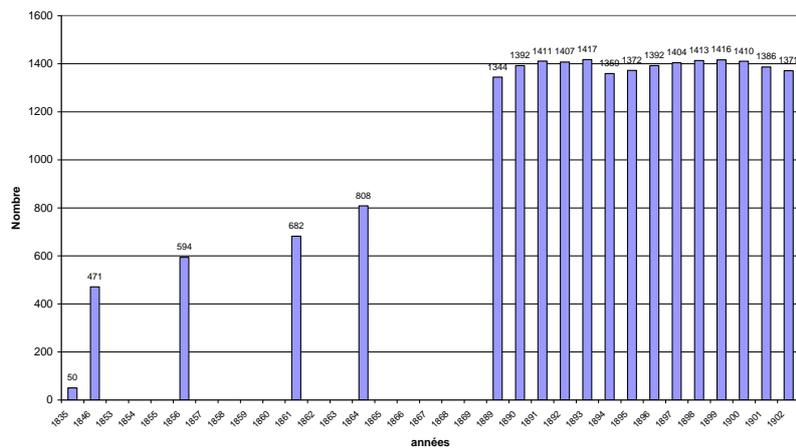
À partir de 1889, le nombre d'usines, de fours à réverbère et de cubilots figurent dans les statistiques et ce, jusqu'en 1902. L'évolution du nombre de cubilots et de fours à réverbère est complétée par les tableaux sur l'équipement des usines en 1846, 1856, 1861, 1864¹⁶⁶.

¹⁶⁴ *Rapport du jury central sur les produits de l'agriculture et de l'industrie exposés en 1849*, Paris, Imprimerie nationale, 1850, p. 257.

¹⁶⁵ *Statistiques de l'industrie minière, 1853-1902, op. cit.*

¹⁶⁶ M. CHEVALIER, *Rapports du Jury International, Exposition de 1867*, Paris, Imprimerie administrative de Paul Dupont, 1867, p. 523.

Figure 4: Évolution du nombre de cubilots



Sources : *Statistiques de l'industrie minière*, 1835-1902. Estimation sur la base des rapports d'exposition pour l'année 1835.

Notre hypothèse sur une diffusion de la seconde fusion, liée à la routine de la métallurgie minière, semble confirmée par le nombre de cubilots installés dans la décennie qui suit 1835. Leur augmentation, à compter de 1846, est exponentielle : environ 12 cubilots supplémentaires en moyenne annuelle jusqu'à 1856, 17 pour les cinq années suivantes, et une accélération de 1861 à 1864 avec l'installation de 126 nouveaux cubilots en trois ans. Comme le constatent les ingénieurs des Mines, une partie de la fonte brute fabriquée chaque année est fondue de nouveau pour être moulée en objet, dont la valeur atteint en général un prix bien supérieur à celui qu'on obtient directement par le moulage en première fusion¹⁶⁷.

Le nombre maximum de cubilots installés est atteint en 1893 (1 417). De 1889, année de la reprise des statistiques à 1902, année des dernières données, la stabilité prévaut. La production de fonte de seconde fusion semble adaptée à la demande, mais l'hétérogénéité de ce nouveau secteur productif conduit à la circulaire du 30 septembre 1877 dispensant des relevés statistiques (car beaucoup de cubilots existent accessoirement dans les ateliers de réparation annexés à des établissements industriels de toute espèce et échappent aux investigations des ingénieurs). Suite à application de l'ordonnance, les statistiques sont absentes de 1870 à 1888 : durant cette période le tonnage produit passe de 303 920 à 509 205 tonnes, pour atteindre 602 400 tonnes en 1902, et 1 000 000 en 1913¹⁶⁸.

¹⁶⁷ *Statistiques de l'industrie minière, 1865-1869*, Paris, Imprimerie nationale, 1870.

¹⁶⁸ J. DUFFLOT, directeur honoraire de l'École supérieure de Fonderie, a établi une courbe de la production de moulage en seconde fusion en se basant sur les statistiques du Comité des Forges de 1864 à 1913, puis, sur celles du Syndicat général des Fondateurs de France pour l'année 1938 et de 1950 à 1988. De 1942 à 1948, il a estimé la production, avec toutes les réserves nécessaires, à partir des indices de la production des métaux. Les tonnages qu'il a calculés sont supérieurs à ceux fournis par les statistiques de l'industrie minière. Lettres à l'auteur du 10 et 19 octobre 1989.

La technique de la fusion au cubilot, rare avant 1840, devient quelques décennies plus tard, si répandue, et par conséquent si commune que les ingénieurs des Mines renoncent à leurs enquêtes. Elle est désormais acquise comme technologie intermédiaire, indispensable à la fourniture d'éléments de base, entrant dans le cycle de la production d'ensembles plus complexes. Cette diffusion à tous les secteurs industriels montre s'il en était encore besoin, que la fonderie de seconde fusion n'est plus liée à la sidérurgie, si ce n'est par une relation de fournisseurs à clients mais reste, malgré tout, une technologie du feu qui nécessite un savoir-faire particulier, toujours empirique au milieu du XIX^e siècle. Sa diffusion correspond également à celle de ce savoir-faire.

3) Hommes et entreprises

Qui sont donc les acteurs de cette multiplication par cinq (en seulement trois décennies), des 100 000 tonnes produites par la seconde fusion en 1850 ? Qui sont les hommes du fer qui firent passer le nombre des cubilots estimés à 50 en 1835 à plus de 800 après 1860 ?

Si une recherche sur cette question n'a pas sa place ici, il nous appartient cependant de préciser dans leur généralité les secteurs industriels dont sont issus ces nouveaux fondeurs. Nous analyserons dans quelle mesure les cubilots prennent place près des hauts-fourneaux, puis au rythme des marchés gagnés par la fonte moulée sur le fer martelé, comment les grands complexes métallurgiques les intègrent, pour satisfaire les commandes volumineuses du chemin de fer en construction.

Comme le chemin de fer, la mécanisation se nourrit de fonte moulée. La demande devient supérieure à l'offre et devant cette accélération, les maîtres de forge découvrent de nouveaux concurrents qu'il nous faut identifier. Afin de comprendre la localisation du nouveau secteur qu'est la fonderie de seconde fusion, nous établirons une cartographie de sa diffusion sur la seconde moitié du XX^e siècle.

Une condition nécessaire pour pénétrer ce nouveau domaine est, comme déjà évoqué, la maîtrise de la fusion au coke. Jusqu'au milieu du XIX^e, les entrants furent donc des précurseurs puisque cette technique n'était pas acquise. À ce propos, nous pouvons nous interroger sur la transmission du savoir dans le cadre de l'endotechnie très marquée des hommes du fer : les fondeurs et les forgerons n'acceptent de transmettre leurs savoirs (leurs

secrets, disent les maîtres de forge), qu'à un fils ou à un gendre¹⁶⁹. Comment s'opère alors cette transmission dans la rupture créée par une nouvelle technologie ? S'agit-il d'adaptation des anciens ou d'hommes nouveaux issus de nouvelles lignées professionnelles ?

Les premières implantations de cubilots eurent lieu, comme nous l'avons déjà vu, dans les ensembles sidérurgiques et dans l'industrie textile, deux secteurs à forte concentration capitaliste. En 1844, André Guettier, fondeur de première fusion, n'envisage pas les cubilots indépendamment des hauts-fourneaux de moulage, mais comme appoint de ces derniers pour fondre les rebuts. Les cubilots s'élèvent donc d'abord chez les maîtres de forge qui produisent de la fonte en marchandise. En Haute-Marne, l'enquête impériale de 1812 montre l'existence de 50 fourneaux dont trois en moulerie¹⁷⁰, les procédés de seconde fusion y apparaissent quelques décennies plus tard, décelés par M. Lebasteur qui cite les établissements Denonvilliers et fils à Sermaize sur Saulx et Osne-le-Val et la société Durenne qui, outre des hauts-fourneaux au coke refondent les jets et pièces manquées dans des cubilots¹⁷¹. Dans cette même catégorie, nous ajouterons Pont-à-Mousson qui, en 1878, possède quatre hauts-fourneaux (deux pour la fonte d'affinage, deux pour le moulage de première fusion), et des cubilots pour la seconde fusion¹⁷², ainsi que Fumel (1874) qui détient deux hauts-fourneaux et quatre cubilots¹⁷³.

Si la seconde fusion accompagne par complémentarité la première fusion avant de la supplanter, elle est aussi de plus en plus présente dans les grands ensembles sidérurgiques dont le moulage n'est pas à l'origine la priorité : les établissements Veuve Dietrich à Niederbronn détiennent quatre hauts-fourneaux au charbon et une fonderie de seconde fusion, et Vandenesse dans la Nièvre, deux hauts-fourneaux et un four à la Wilkinson¹⁷⁴. En Haute-Marne – où les maîtres de forge tentent de constituer dans une course à la taille des groupes métallurgiques puissants pour lutter contre la concurrence des grandes usines implantées dans les nouvelles régions métallurgiques ou à proximité du charbon¹⁷⁵ – Capitain se diversifie en intégrant des activités d'aval comme la fonderie de moulage en première et seconde fusion (Bussy)¹⁷⁶. Dans d'autres régions, Fourchambault, Le Creusot, Marquise attirés par les

¹⁶⁹ D. WORONOFF, *op. cit.*, p. 131.

¹⁷⁰ L. ANDRÉ, « L'industrie métallurgique en Haute-Marne au XIX^e siècle », in *La métallurgie de la Haute-Marne, du Moyen Âge au XX^e siècle*, *op. cit.*, p. 61-78.

¹⁷¹ M. LEBASTEUR, *Rapports sur les produits de l'exploitation des mines et de la métallurgie*, Paris, Imprimerie nationale, 1881, p. 27.

¹⁷² A.-F. GUETTIER, vol. 5, *op. cit.*, p. 57.

¹⁷³ *Ibid.*, p. 55.

¹⁷⁴ *Ibid.*, p. 76

¹⁷⁵ L. ANDRÉ, *op. cit.*, p. 66.

¹⁷⁶ *Ibid.*, p. 67.

marchés du chemin de fer après 1845 suivent le même exemple¹⁷⁷. Les petites forges sur le déclin, Conches et l'usine de Breteuil, derniers établissements du groupe des forges de l'Eure, se concentrent aussi sur la production en seconde fusion avec du coke de Belgique et de la fonte neuve de Cleveland et de Moselle¹⁷⁸.

Auprès des grandes concentrations de la métallurgie du fer qui intègrent à la fois les hauts-fourneaux aux bois, au coke, mixtes, les forges, les ateliers de construction, les fonderies d'acier, et celles de fonte de première et de seconde fusion (se donnant à grands frais, les possibilités de répondre aux demandes des nouveaux marchés), se trouvent les forges de la sidérurgie classique pour qui la seconde fusion est une question de survie comme à la Gaudinière et Orthe où J.-J. Rees-Lewis, sans doute pour l'obtention d'un marché de coussinets pour le chemin de fer, installe un cubilot en 1860 à Port-Brillet¹⁷⁹.

Différentes causes conduisent donc à l'extension de la seconde fusion dans les forges, mais la raison principale est l'inadéquation de leurs productions traditionnelles aux exigences des nouveaux marchés, tant en qualité qu'en capacité. La fonte moulée gagne des parts de marché sur le fer. Le maître de forge devient fondeur : les manuels de Launay puis de Guettier, et les relations des ingénieurs des Mines lui fournissent un apport théorique que l'expérience du haut-fourneau complète, surtout lorsque la combustion devient minérale. Les plus riches ou les plus avertis se confrontent à la connaissance des Anglais mais les pièces moulées qu'ils produisent, cannibalisent la production de leurs forges. La croissance de la demande bouleverse les relations commerciales traditionnelles et la pire des concurrences atteint alors les maîtres de forge : celle, incontrôlable, qui ne vient pas de leur branche industrielle, mais est créée *ex nihilo* par les fabricants de machines.

En effet, les constructeurs de machines intégrèrent rapidement un atelier de fonderie dans leur cycle de production ; c'est ainsi que Derosne installa dès 1812 une fonderie à Chaillot pour fabriquer des appareils de distillation continue et des broyeurs à canne à sucre (le site ne fut pas choisi au hasard, car au même endroit se trouvaient les établissements Perrier, manufacture de pompes à feu et utilisateurs de pièces moulées). Dans la même logique, les constructions mécaniques Calla, fondée en 1806 utilisent leur propre fonderie en 1818 pour la production de pompes¹⁸⁰. De nombreux exemples nous sont fournis ensuite dans

¹⁷⁷ É. ROBINEAU, « Le choix de la fonte moulée (milieu du XIX^e-XX^e) », in BELHOSTE J.-F., ROBINEAU É., *La Métallurgie du Maine*, op. cit., p. 302.

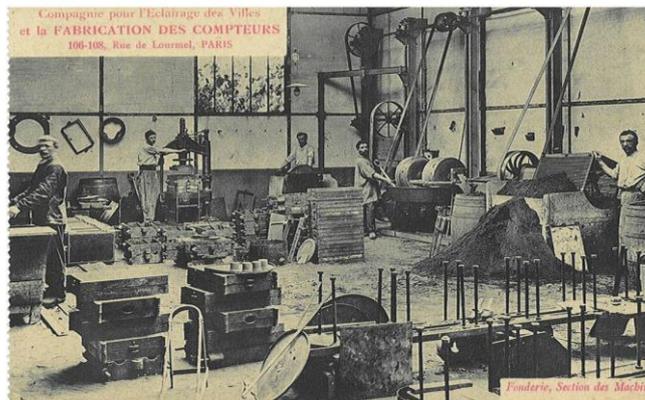
¹⁷⁸ A.-F. GUETTIER, vol. 5, op. cit., p. 59.

¹⁷⁹ É. ROBINEAU, op. cit., p. 297.

¹⁸⁰ B. GILLE, *La sidérurgie française au XIX^e*, op. cit., p. 77.

les rapports des différentes expositions, signe de l'affirmation d'une stratégie d'indépendance vis-à-vis des forges et des premières fonderies établies par les Anglais.

Document 8 : La fonderie intégrée de la Compagnie pour l'éclairage des Villes et la fabrication des compteurs, fin XIX^e siècle (Paris)



Sources : Archives privées B. PRATI.

La fonderie Barker et Rowcliff dans le quartier de Saint-Sever à Rouen, relevée par Guettier, comme Manby et Wilson à Charenton, ou Varral, Middleton et Cie à Paris¹⁸¹ entrent dans cette catégorie, (Waddington en Normandie et Dixon en Alsace auparavant cités). Nicolas Schlumberger est le second industriel alsacien du textile à créer une fabrique spécialisée dans la production de matériels textiles¹⁸². Comme les Risler, il adjoindra à sa filature un important atelier de construction mécanique qui comprendra bientôt une fonderie de deuxième fusion¹⁸³. André Koechlin, directeur de la filature Dollfus-Mieg, fonde à Mulhouse avec l'assistance technique de Sharp Roberts & Cie, un établissement pour la construction de métiers à tisser, à parer et des ourdissoirs, comportant aussi cubilots et ateliers d'usinage. Dans cet environnement, Henri Stehelin, maître de forge du canton de Thann, devient un pionnier de la seconde fusion avec les fonderies de Masevaux et de Bitschviller. D'autres constructeurs de machines textiles, Ferray à Essones et Martin à Rouen¹⁸⁴, adoptent la même organisation industrielle.

Pendant le premier tiers du XIX^e, la présence des techniciens anglais semble indispensable à la mise en place des fonderies de seconde fusion. Ils forment ainsi les premières générations d'ouvriers fondeurs et ces derniers, avec des fondeurs et mouleurs de cuivre, des mécaniciens, des quincailliers, seront à même de créer de petits établissements qui échappent au mouvement général de concentration opéré par les maîtres de forge et les

¹⁸¹ J.-L. DANSETTE, *Naissance du patronat*, Paris, L'Harmattan, 2001.

¹⁸² M. HAU, *op. cit.*, p. 99.

¹⁸³ *Ibid.*, p. 99.

¹⁸⁴ B. GILLE, *op. cit.*, p. 77.

industriels du textile. Le passage du statut de maître-ouvrier à celui d'exploitant paraît très exceptionnel dans la métallurgie lourde car le seuil de capital nécessaire au fonctionnement d'une forge ou plus encore d'un haut-fourneau est hors de portée d'une épargne sur salaire¹⁸⁵. En revanche, l'installation de cubilots est accessible aux revenus modestes et à l'association familiale¹⁸⁶. Landes retient des années 1840-1860 que maints petits mécaniciens deviennent industriels en reversant leurs profits dans leur affaire et que rares sont les professions où l'on peut faire une carrière d'entrepreneur aussi rapide¹⁸⁷. La seconde fusion rejoint ainsi les petites industries de façonnage : la clouterie, la serrurerie, la fabrication d'épingles, la chaudronnerie, l'horlogerie, la quincaillerie¹⁸⁸, dont elle se différencie toutefois par le savoir-faire particulier et toujours mystérieux de la maîtrise de la fusion du métal.

La période charnière de 1850 à 1914, entre la transformation de la révolution industrielle, au sens étroit du terme, et l'avènement de la société de consommation¹⁸⁹, est marquée par la diversité et l'hétérogénéité du marché intérieur. À la dispersion de la demande en pièces mécaniques correspond celle des cubilots et des petites fonderies. Le marché, éclaté, est désormais difficilement contrôlable par les grands marchands du fer qui cèdent partiellement la place aux boutiquiers de la transformation du métal.

Autorisée par un arrêté préfectoral en 1840, la fonderie de Saint-Pavin (premier établissement de seconde fusion dans la Sarthe)¹⁹⁰, illustre le passage des hommes de métier au statut d'entrepreneur. Les fondateurs, Victor Doré et Joseph Chevé, ouvriers de l'usine d'Antoigné, s'associent après la faillite de la forge des Buon. É. Robineau, dans son étude sur le choix de la fonte moulée¹⁹¹, décrit la réussite des Établissements Chappée, de leur origine la Société Chevé, Doré et Cie à leur intégration à la Société Générale de Fonderie. Cette étude montre l'originalité de l'action commerciale de Chevé et Doré. Les deux fondeurs cherchent dès 1842 à se faire connaître en obtenant une médaille d'argent à l'Exposition d'art et d'industrie du Mans. Sans doute pour la même raison, ils réalisent la fontaine monumentale de la place des Jacobins au Mans en 1853, marché remporté en proposant un rabais de 20 %. Dans un autre secteur, en 1852, la Compagnie des chemins de fer de l'Ouest attribue 232 tonnes de coussinets à 270 francs la tonne, puis 327 tonnes en 1854 à la fonderie de Chevé et

¹⁸⁵ D. WORONOFF, *L'industrie sidérurgique en France pendant la Révolution et l'Empire*, *op. cit.*, p. 109.

¹⁸⁶ *Ibid.*, p. 109.

¹⁸⁷ D. LANDES, *op. cit.*, p. 255.

¹⁸⁸ C. BALLOT, *op. cit.*, p. 6.

¹⁸⁹ A. ROWLEY, *Evolution économique de la France du milieu du XIX^e siècle à 1914*, Paris, Société d'Édition d'Enseignement supérieur, 1982, p. 185.

¹⁹⁰ É. ROBINEAU, *op. cit.*, p. 302.

¹⁹¹ *Ibid.*, p. 302.

Doré. Ces derniers marchés sont acquis au détriment de leurs détenteurs officiels, les établissements de Fourchambault, qui livraient avec parcimonie les 2 891 tonnes commandées à 163,50 francs/tonne. Certes, la fonderie de Saint Pavin se trouve à proximité de la ligne en construction, ce qui réduit les coûts de transports et facilite le contrôle, mais l'exactitude et la qualité des livraisons lui permet de vendre plus cher, tout en fidélisant le client. Ces deux attitudes commerciales : baisser les prix pour être reconnu sur un marché de notoriété locale d'une valeur de 5 500 francs modèle compris, et se rendre indispensable par plus d'efficacité qu'un grand groupe sur un marché de 150 930 francs, suggèrent une analyse et une écoute du secteur client différentes de la pratique commerciale courante.

É. Robineau note également l'importance de ces deux fondeurs qui, en réinvestissant la quasi-totalité de leurs bénéfices dans l'entreprise, acquièrent, en 1854, les forges d'Antoigné, et en 1857, celle de l'Aune. Pourtant, ils ne sont encore considérés que comme deux ouvriers sortis du rang¹⁹². Le fait, sans doute, de ne pas appartenir au monde des maîtres de forge, libère Doré et Chevé des comportements commerciaux et des attitudes sociales propres aux grands marchands et producteurs du fer. N'étant pas liés par les codes du milieu des maîtres de forge, ils sont capables de saisir toutes les opportunités. Cette forme d'agilité commerciale est novatrice dans une routine qui s'associe à une condamnation générale de la concurrence par les prix considérée comme déloyale¹⁹³. Au-delà de cette singularité, les nouvelles fonderies se positionnent quant à la satisfaction de besoins économiques que les maîtres de forge ne maîtrisent plus en totalité.

Toutes ces nouvelles sociétés n'eurent pas le succès de Chevé et Doré qui surent remettre en cause leurs acquis commerciaux en compensant le marché déclinant du chemin de fer par celui en hausse de l'adduction d'eau des villes. À partir de 1860, l'intensification des concurrences et des échanges vouent les procédés peu capitalistiques à une disparition à court terme ou à une survivance résiduelle¹⁹⁴. Si les créations de fonderies sont nombreuses, leur espérance de vie est faible.

Dans la Sarthe et la Mayenne, la construction de la ligne de chemin de fer Paris-Rennes fut sans doute la raison d'une première vague de créations de 1851 à 1856 : cinq fonderies, au Mans, à Laval et à Vibraye. Une seconde accompagne, de 1856 à 1877, le développement du machinisme agricole : onze fonderies se dispersent sur Le Mans, Sablé, Château-Gontier, Mayenne, Sainte-Gemmes-le-Robert, Saint-Calais, La-Ferté-Bernard,

¹⁹² *Ibid.*, p. 305.

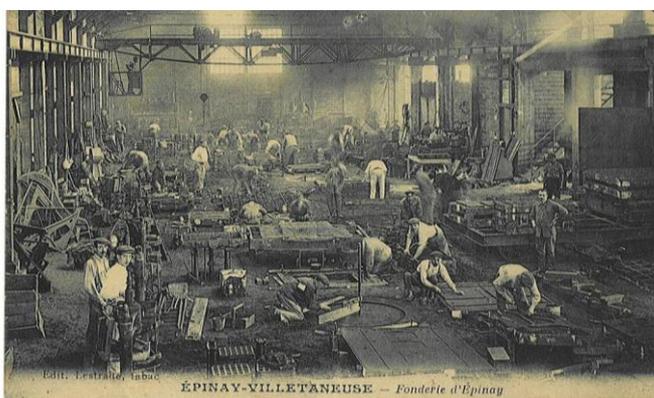
¹⁹³ D. LANDES, *op. cit.*, p. 186.

¹⁹⁴ A. ROWLEY, *op. cit.*, p. 192.

Mamers¹⁹⁵. Dix d'entre elles disparaissent avant la fin du siècle car ces établissements sont trop étroitement liés à la mécanisation de l'agriculture pour ne pas en éprouver les limites¹⁹⁶. Le succès de ces fondeurs-constructeurs dépend essentiellement des marchés locaux ; lorsque ces marchés de proximité sont saturés, nombre d'entrepreneurs, par myopie commerciale, ne peuvent trouver de nouveaux débouchés. Après les forges et l'industrie textile, les chemins de fer et le machinisme agricole sont donc à l'origine de la création de nombreuses fonderies de seconde fusion. Désormais aucune transmission de mouvement, aucun mécanisme ne peuvent se concevoir sans pièces moulées en fonte grise.

Dans son état des fonderies françaises (1882)¹⁹⁷, Guettier relève, par département, le nombre d'établissements de fonderie et leurs principales fabrications. Si, pour le plus grand nombre, l'appréciation se résume à « objets divers pour besoins locaux », la spécialité des autres nous permet de localiser la mécanisation en cours : pièces pour sucreries, filatures et agriculture dans l'Aisne, pièces mécaniques pour métier dans l'Aube, pour l'agriculture dans le Jura, le Loir-et-Cher, l'Orne, l'Oise, pour les papeteries et scieries dans les Vosges, pour la marine dans le Var, les Bouches-du-Rhône et la Gironde...

Document 9: Fonderie de sous-traitance pour biens d'équipement (1910)



Sources : Archives privées B. PRATI.

En 1853, la localisation de la production de fonte moulée de deuxième fusion est présente dans 63 départements, le Nord et la Seine restant les premiers producteurs. Ils conservent leur place en 1860, alors que quatre nouveaux départements s'ajoutent à la liste des ingénieurs des Mines. En 1869, 75 départements sont désormais producteurs et les Ardennes supplantent la Seine, en décuplant leur production (23 600 tonnes contre 2 448 en 1860). Si cette forme de moulage a l'avantage d'affranchir les usines des contraintes minières,

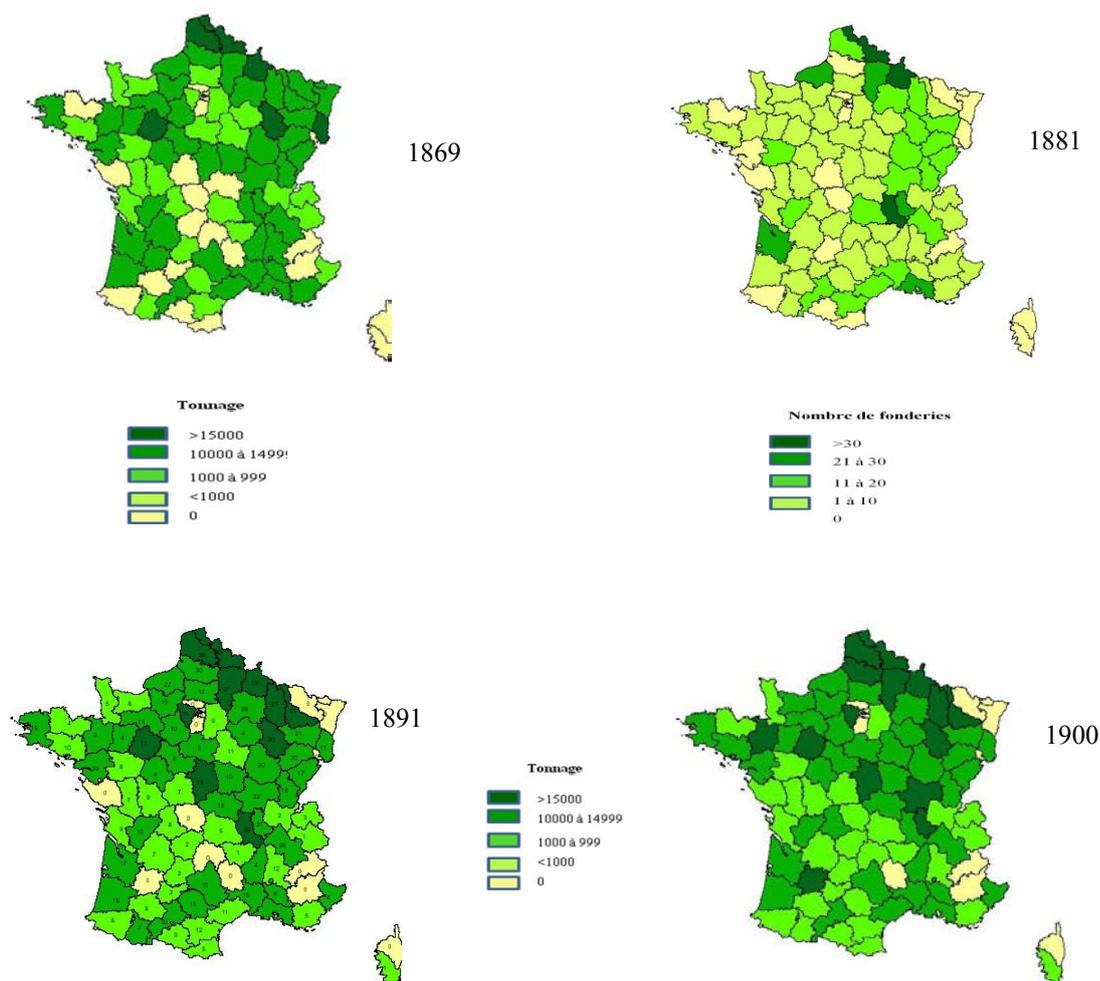
¹⁹⁵ É. ROBINEAU, *op. cit.*, p. 299.

¹⁹⁶ *Ibid.*, p. 300.

¹⁹⁷ A.-F. GUETTIER, vol. 5, *op. cit.*, p. 77.

hydrauliques et forestières¹⁹⁸, elle est dépendante des approvisionnements en gueuses de moulage et en coke. Le traité de commerce et de libre-échange de 1860 ouvre de nouvelles possibilités aux départements frontaliers ou maritimes mais la couverture progressive du territoire national par le chemin de fer les offrira à tous les autres.

Figure 5 : Production de fonte moulée de 2^e fusion en 1869, 1881, 1891 et 1900



Sources : *Statistiques de l'industrie minérale*, Paris, Imprimerie nationale, 1870-1892-1901 ; A.-F. Guettier, *La Fonderie en France*, Paris, E. Bernard et Cie, 1882

L'état des fonderies de fer en 1881, puis la production de fonte moulée en 1891 et en 1900 complètent la géographie manufacturière de la seconde fusion. À cette dernière date, seuls les deux départements alpins et la Lozère ne figurent pas dans la liste des ingénieurs des Mines. Certes, il existe une grande disparité entre les premiers départements producteurs, le Nord (83 434 t.), les Ardennes (80 815 t.), la Meurthe et Moselle (74 120 t.) et la Haute-Marne (58 523 t.), et les derniers la Corse (8 t.), la Creuse (20 t.), le Cantal (25 t.), la Savoie (31 t.), ce qui confirme la très grande diversité du secteur productif : « l'industrie du fondeur

¹⁹⁸É. ROBINEAU, *La Métallurgie du Maine*, op. cit., p. 298.

s'exerce depuis les limites les plus humbles jusqu'au sommet les plus élevés de la grande industrie »¹⁹⁹.

La première localisation des fonderies de fer fut proche de celle de la métallurgie ancienne, elle accompagna ensuite l'industrialisation du textile, devint citadine au milieu du siècle (Paris et la Seine, second producteur en 1853, 74 fonderies relevées en 1881), et s'étendit ensuite aux villes moyennes et aux villages : « passé 1870 les nouvelles fonderies de seconde fusion furent toutes établies dans les sous-préfectures ou chefs-lieux de canton »²⁰⁰. Il est vrai que le modèle vaut pour le Maine et devrait être vérifié pour l'ensemble du territoire, mais les études réalisées sur le Vaucluse, la Haute-Saône, la Haute-Marne et les Ardennes confirment ce schéma de diffusion.

La fonderie des Ardennes correspond à ces régions décrites par Bertrand Gilles, qui « se spécialisent dans la production de menus objets de consommation courante qui échappent nécessairement à la grande entreprise et qui utilisent le surplus de fonte que la grande industrie limitrophe n'a pu absorber »²⁰¹. La fonderie ardennaise, modèle de fonderie de village, n'est ni directement issue des forges, ni du textile, ni du machinisme agricole, mais d'un terreau particulier que nous devons étudier afin de dégager les conditions de la création de La Fonte Ardennaise.

*

* * *

Le principe même de la seconde fusion est l'utilisation du coke, or « la production française de fonte au charbon de bois culmina en 1857 »²⁰². Dans un environnement où les consommateurs se méfient des fers à la houille, le contexte culturel n'est pas favorable à l'utilisation du cubilot. Cependant, la possibilité de profits élevés en comparaison du faible investissement nécessaire et la demande des constructeurs de machines justifient une croissance rapide après 1850. Les maîtres de forge, fondeurs de première fusion, intègrent la seconde fusion pour utiliser leurs pièces malvenues ou cassées. Le cubilot sert alors pour couler des pièces de structure ou de rechange pour les hauts-fourneaux et les différents équipements sidérurgiques. La qualité produite n'étant pas suffisante pour la construction mécanique, les fondeurs anglais créent des fonderies en France ou sont employés comme

¹⁹⁹ A.-F. GUETTIER, vol. 5, *op. cit.*, p. 9.

²⁰⁰ É. ROBINEAU, *La Métallurgie du Maine*, *op. cit.*, p. 299.

²⁰¹ B. GILLE, *op. cit.*, p. 61.

²⁰² F. CROUZET, « La première Révolution industrielle », in LEVY-LEBOYER M. (dir.), *Histoire de la France industrielle*, *op. cit.*, p. 62-92.

conseillers techniques. La maîtrise de la qualité détenue par quelques fonderies provoque un goulot d'étranglement ; pour le faire sauter, les constructeurs de machines textiles intègrent le moulage dans leur cycle productif. Cette nouvelle concurrence bouleverse les relations commerciales dans la filière. De même, le chemin de fer en baissant les coûts de transport multiplie sur presque la totalité du territoire les nouvelles implantations, suscitant ainsi l'apparition de nouveaux entrepreneurs.

Leur histoire est encore à faire, un grand nombre d'entre eux sont d'origine modeste, comme Joseph Chevé, simple employé de la fonderie Baradez et Victor Doré, maître-mouleur comme son père²⁰³. Ces entrepreneurs, issus de l'expertise ouvrière, ne sont pas liés par les codes commerciaux des entreprises en place et les relations sociales des maîtres de forge. Cette liberté autorise une plus grande adaptabilité au marché et plus de flexibilité que les complexes métallurgiques. À marché éclaté, production dispersée : si à la fin du XIX^e siècle, seuls trois départements ne semblent pas posséder de fonderies, les implantations sont très inégales. Dans les Ardennes (second producteur national en 1891), le développement de la seconde fusion s'est effectué selon un schéma original, lié à la spécificité du département.

²⁰³ J.-P. DELAPERRELLE, P. GREGOIRE, *Des forgerons d'antan à l'Âge d'Or de la fonderie en Pays Sarthois*, Mulsanne, ITF Imprimeurs, 2008, p. 109.

C) La fonderie des Ardennes

« Ce développement est une surprise pour qui parcourt le pays, rien ne semblait devoir faire un pays manufacturier de cet étroit couloir de la Meuse. On n'y trouve pas de houille, le fer à l'état de minerai est de qualité inférieure. Avant la canalisation du fleuve et la construction des voies ferrées, les communications étaient très difficiles »²⁰⁴. Les notes de voyage d'Ardouin-Dumazet, lors de son passage dans les Ardennes, posent la question de l'originalité du développement de la métallurgie dans le département. De quels savoirs anciens, de quels avantages concurrentiels locaux sont donc issues les spécialités du travail du fer des vallées de la Meuse, de la Semoy, de la Vrigne et de l'Ennemanne ? Quelle est l'influence, aux marches changeantes de différents royaumes, comtés et principautés, de la position géographique particulière des Ardennes dans l'acquisition des techniques nouvelles ?

L'étendue des ressources naturelles de combustible ligneux retarde le passage de la fusion au coke ; en réalité, elle n'aura pas lieu, les hauts-fourneaux cédant la place à la petite métallurgie de transformation et aux cubilots. Qui sont les acteurs de cette reconversion et de quels secteurs industriels sont-ils originaires ? De quels milieux sont issus les nouveaux entrepreneurs ? Au travers de la trajectoire de certains d'entre eux, nous mesurerons la part des caractéristiques qui les prédisposent, d'abord, à l'artisanat indépendant, puis, dans quelques cas, au succès industriel.

Dans les dernières décennies du XIX^e siècle, la mécanisation du secteur de la fonderie appelle le temps des ingénieurs et des capitaux. Les feronniers de Vrigne aux Bois et Vivier au Court, producteurs depuis le XVII^e de « quincailleries » (appellation qui désigne toute sorte d'ustensiles et d'instruments usuels en fer et en cuivre), ne semblent pas concernés par cette mécanisation des procédés de fonderie. Fondateurs de cuivre, ils ont transféré le mode habituel du moulage des métaux non ferreux à celui de la fonte de seconde fusion. L'extrême précision de ce moulage, dit à la presse, dépend encore et uniquement du savoir-faire des mouleurs, des modeliers et des fondeurs. Leurs produits figurent dans des catalogues et par l'intermédiaire des marchands et des colporteurs s'adressent directement aux « ménages ». Quelles réponses vont être apportées aux nouveaux phénomènes de consommation : « À s'en tenir aux résultats de l'enchaînement des mécanismes économiques et démographiques, la poussée vitale a

²⁰⁴ V. E. ARDOUIN-DUMAZET, *Voyage en France*, Paris, Berger-Levrault et Cie, 1899, p. 232.

enclenché des réponses indispensables à son entretien, en termes de production et de distribution »²⁰⁵ ? Au XIX^e siècle, le développement métallurgique des deux villages, s'appuie sur l'impulsion donnée par Nicolas Gendarme, un maître de forge qui tire sa richesse des guerres de la République et de l'Empire, et à sa suite, des héritiers des maîtres ferronniers du XVIII^e siècle et des hommes de métier, simples ouvriers du fer qui saisissent l'opportunité de « l'entrepreneuriat »²⁰⁶. Quels atouts et quelles possibilités offrent les deux localités pour rendre possible une telle activité ? Comment les conditions environnementales favorisent-elles cette volonté d'entreprendre ?

1) De la métallurgie classique à la différenciation

L'originalité de la métallurgie ardennaise ne se situe pas dans ses avantages physiques ou géologiques. Le département est semblable à de nombreux autres qui comportent des forêts, des cours d'eau et du minerai de fer. En revanche, la comparaison entre l'emplacement des zones d'extraction et celui des établissements métallurgiques indique l'éloignement des deux activités. L'analyse de cette particularité nous permet de mesurer l'importance des relations transfrontalières et de définir ce qui distingue les Ardennes des autres zones de métallurgie ancienne.

D'après la situation géographique et géologique établie par L. Voisin²⁰⁷, six grandes zones d'extraction du minerai apparaissent : quatre d'entre elles (les secteurs de Poix-Terron, de la vallée de l'Ennemanne, de Margut, de Nouart) sont situées au sud de la dépression périardennaise, dans la zone centrale décrite pour fournir le minerai en abondance²⁰⁸; les deux autres sont placées aux extrémités du département (en Argonne pour le secteur de Grandpré, aux confins de la Thiérache pour celui de Signy-le-Petit).

²⁰⁵ D. ROCHE, *Histoire des choses banales, Naissance de la consommation XVII^e-XVIII^e siècle*, Paris, Fayard, 1997, p. 38.

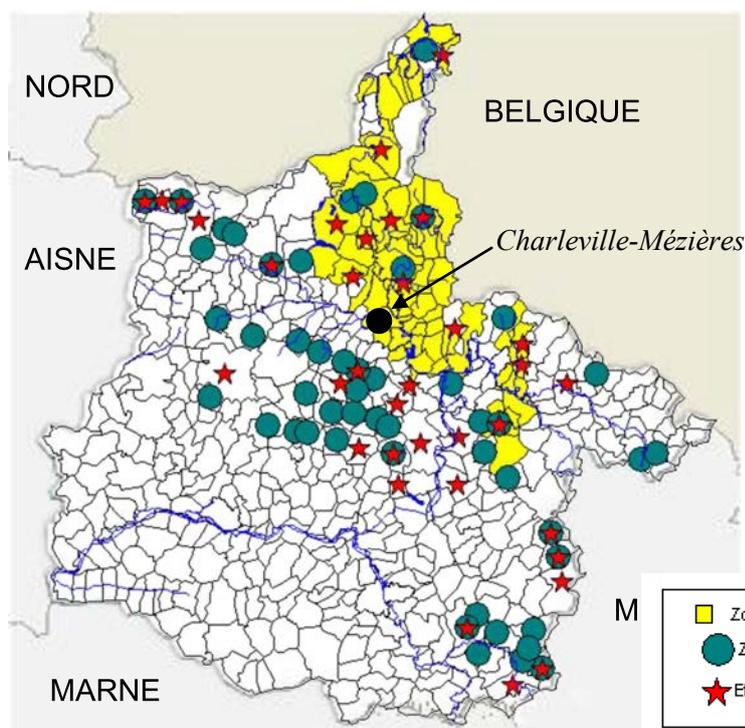
²⁰⁶ P. A. JULIEN, M. MARCHESNAY, *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica, 1996.

²⁰⁷ L. VOISIN, *L'extraction du minerai de fer dans les Ardennes*, Charleville-Mézières, imprimerie Bayart, 1994.

²⁰⁸ A. MEYRAC, *Géographie illustrée des Ardennes*, Charleville, Édouard Jolly, 1899, p. 17.

En ajoutant à la localisation de l'extraction du minerai, les établissements métallurgiques actifs au XVI^e siècle²⁰⁹, nous obtenons une cartographie du travail du fer classique pour l'époque moderne, dans les régions où il ne manque ni bois, ni cours d'eau : les forges et hauts-fourneaux se situent à proximité des mines.

Figure 6: Département des Ardennes : de l'extraction du minerai à la spécialisation, XVI^e-XIX^e



Sources : L. VOISIN, *Situation géographique et géologique des principaux points d'extraction de minerai de fer dans le département des Ardennes* ; L. ANDRÉ, «Carte des établissements métallurgiques actifs au XVI^e siècle», in *La métallurgie du fer dans les Ardennes (XVI^e-XIX^e)* ; J-F BELHOSTE, «Carte schématique des bassins d'activité métallurgique dans l'espace mosan (XVI^e-XVIII^e) », in *La métallurgie du fer dans les Ardennes*.

Cependant, nous relevons dans le massif primaire ardennais, une proportion élevée d'établissements métallurgiques par rapport aux possibilités d'extraction. Ces derniers se sont probablement maintenus après l'épuisement de petits gisements limités. Cette hypothèse vérifiée, nous serions en présence d'un modèle original pour l'époque, car même au stade d'ébauche, la division du travail implique un savoir-faire à forte valeur ajoutée, des transactions commerciales et un transport organisé. Pour avérer cette éventualité, la métallurgie ardennaise doit être mise en perspective avec celle de l'espace mosan. En effet malgré le flou des frontières, il existe dans cet ensemble géographique, un réseau d'échanges

²⁰⁹ L. ANDRÉ, « Aspects de la métallurgie ardennaise au XVI^e siècle », in *La métallurgie du fer dans les Ardennes (XVI^e-XIX^e)*, op. cit., p. 26-35.

qui lui permet de bénéficier de relations et de la complémentarité durable avec d'autres foyers sidérurgiques²¹⁰.

Cette densité de cloutiers, ferronniers et armuriers est révélatrice d'une demande forte de produits finis et de l'avantage d'être l'arrière-pays de régions développées mais privées d'industrie métallurgique (le Bassin parisien, la Flandre et la Hollande)²¹¹. Cette proximité et la pression du marché stimulent l'innovation et offrent à la métallurgie ardennaise trois opportunités qui la différencient de ses homologues périgourdine et ariégeoise et des autres terres de métallurgie ancienne. La première concerne de nouveaux savoir-faire, la seconde des marchés en expansion et la troisième, la potentialité de partenariats techniques, commerciaux et financiers. Ces avantages relationnels et une extrême sensibilité aux marchés sont des paramètres fondamentaux dans la *success story* de la métallurgie ardennaise.

Les maîtres de forge ardennais deviennent donc marchands ou s'allient avec les commerçants du fer battu ou moulé dans « un marché commun avant la lettre »²¹². La véritable particularité des Ardennes est donc liée à sa position géographique : terre de guerre qui implique l'enclavement du département, mais aussi terre de flux d'informations et de contacts qui forme à la vigilance. Cette vigilance lui permet d'anticiper les perturbations, d'être sensible aux stimulations du marché, et l'incite à adopter toute innovation qui augmente sa capacité de production, sans mettre en cause la qualité du produit²¹³. La division du travail qui différencie l'industrie du fer des Ardennes est en place depuis le XVI^e siècle ; J.-F. Belhoste indique que l'échange des marchandises était constitué de produits intermédiaires, de produits finis et, plus rares dans beaucoup d'autres régions sidérurgiques, de matières premières²¹⁴. En arrivant dans les Ardennes, l'ingénieur des Mines, Edmond Nivoit constate que dans une région au sol pauvre et aride les habitants n'ont que l'industrie du fer et la fabrication des ardoises pour survivre²¹⁵. À cette date (1869), le minerai de fer s'épuise (la production des minières se termine en 1886) ; et il ne reste plus que quatre hauts-fourneaux dont trois au charbon de bois. Cependant, dans une partie des arrondissements de Mézières, Rocroi, Sedan et, dans la vallée de la Meuse, entre Charleville et Givet, la population industrielle s'accroît : celle de Nouzon quadruple en quinze ans, et Château-

²¹⁰ D. WORONOFF, « Préface », in *La métallurgie du fer dans les Ardennes*, op. cit., p. 5.

²¹¹ J.-F. BELHOSTE, op. cit., p. 13.

²¹² D. WORONOFF, op. cit., p. 5.

²¹³ *Ibid.*, p. 7.

²¹⁴ J.-F. BELHOSTE, op. cit., p. 15.

²¹⁵ E. NIVOIT, *Notions élémentaires sur l'industrie des Ardennes*, Charleville, Eugène Jolly, 1869, p. 9.

Regnault qui dénombrait 400 ferronniers en 1832 en compte plus de 1500, 37 ans plus tard²¹⁶. Selon Nivoit, l'une des raisons qui font le bon marché et la supériorité des produits ardennais, est la spécialisation de la production par village car il paraît évident qu'un ouvrier qui fait toujours la même pièce ne peut manquer d'arriver à exécuter cette pièce « avec célérité et perfection »²¹⁷.

Grâce à l'acquis de l'expérience et des compétences professionnelles des hommes du fer, les industriels ardennais poursuivent, dans la seconde moitié du XIX^e siècle, leur quête séculaire de la valeur ajoutée dans un contexte plutôt favorable (position privilégiée entre le fer de Lorraine et le charbon du Nord et fluidité des transports par le chemin de fer). L'habitude de s'ouvrir au marché leur permet de saisir de nouvelles affaires et de développer de nouveaux savoir-faire. La fonderie de seconde fusion, comme la boulonnerie et la forge d'estampage, « donnera un nouveau souffle à une activité qui semble bien, vers 1840, en perte de vitesse »²¹⁸.

2) Les hommes de la diffusion : une filière d'ascension sociale

Si l'environnement offre des opportunités, ce sont les hommes qui les saisissent ; nous avons évoqué, les forgerons, les constructeurs de machines et les mécaniciens du machinisme agricole comme premiers utilisateurs des cubilots. Concernant les Ardennes, nous pouvons définir les zones de métallurgie anciennes et les emplacements des fourneaux dans la première moitié du XIX^e²¹⁹, et suivre l'implantation des fonderies de seconde fusion de 1887 à 1926, à la veille de la création de La Fonte Ardennaise.

Au-delà de l'évolution du secteur et de son implantation, et sans réaliser une prosopographie des fondeurs de deuxième fusion, nous évaluerons l'impact de ces premiers patrons dans la mémoire collective industrielle et dans la volonté d'entreprendre des hommes

²¹⁶ *Ibid.*, p. 219.

²¹⁷ E. NIVOIT, *op. cit.*, p. 219.

²¹⁸ D. WORONOFF, *op. cit.*, p. 7.

²¹⁹ J.-F. BELHOSTE, « Carte schématique des bassins d'activités métallurgiques de l'espace mosan du XVI^e au XVIII^e siècle », et « Cartes des établissements métallurgiques en 1812 et 1845 », in *La métallurgie du fer dans les Ardennes*, *op. cit.*, p. 12 et 38. L. ANDRÉ, « Carte des établissements métallurgiques actifs au XVI^e siècle », in *La métallurgie du fer dans les Ardennes*, *op. cit.*, p. 28.

du fer ardennais. L'étude de leurs origines nous permettra de mesurer la réalité du mouvement d'ascension sociale autorisée par le développement de ce nouveau secteur industriel.

Les sources actuelles ne permettent malheureusement pas de préciser la date et le lieu de l'installation du premier cubilot. Héron de Villefosse, dans son tableau de la production de fonte de seconde fusion en 1826, relève 12 tonnes produites par les Ardennes (sans doute par fusion au four à réverbère), alors que, d'après les statistiques de l'industrie minérale de l'année 1835, le département n'est plus producteur. En 1853, les ingénieurs des Mines placent les Ardennes au 11^e rang des départements avec un tonnage réalisé de 3 247 tonnes, notent un recul en 1860, avec le 20^e rang et 2 448 tonnes, puis en 1869 les fonderies de deuxième fusion ardennaises occupent la seconde place (23 500 tonnes) qu'elles conserveront en 1891 (59 157 tonnes) et en 1900 (80 815 tonnes)²²⁰.

René Colinet indique 30 cubilots en 1850, et cite, pour la même année, les rapports des ingénieurs des Mines Fressinet et Martinot sur ceux de Saint Nicolas (qui figurent déjà sur un inventaire de 1849)²²¹ et de la Petite Commune²²². Les premières utilisations se remarquent donc sur les sites de hauts-fourneaux et nous supposons cette mutation postérieure aux années 1840-1845, car nous ne trouvons aucune trace de cubilots dans les différents inventaires des sites métallurgiques de Jean-Nicolas Gendarme, précurseur de toute nouveauté technologique. En effet, le maître ferronnier de Vrigne aux Bois, devenu le maître de forge le plus important du département, est surtout un maître commerçant sensible à l'évolution du marché et attentif à l'innovation et la diversification de la production et particulièrement aux possibilités nouvelles du moulage²²³. Munitionnaire pendant l'Empire, il reconvertit une partie de sa production vers la fonte moulée : la poterie culinaire et les appareils de chauffage mais aussi les fers à repasser à semelle fonte. Les « gendarmes » sont ensuite coulés dans presque toutes les fonderies pour répondre à la croissance des besoins domestiques créant ainsi un des premiers marchés de masse. En effet, la fonderie réalise en série des semelles de fonte et divise le travail (avec la réalisation et le montage des poignées), ce que n'est pas en mesure d'offrir le forgeron.

Pour obtenir une telle qualité de fonte, un cubilot paraît indispensable mais aucun n'est mentionné dans les différentes publications. Toutefois, les implantations les plus importantes des fonderies de seconde fusion se remarquent sur les sites de Revin-Les Mazures (Saint

²²⁰ *Statistiques de l'industrie minérale, 1835-1902, op. cit.*

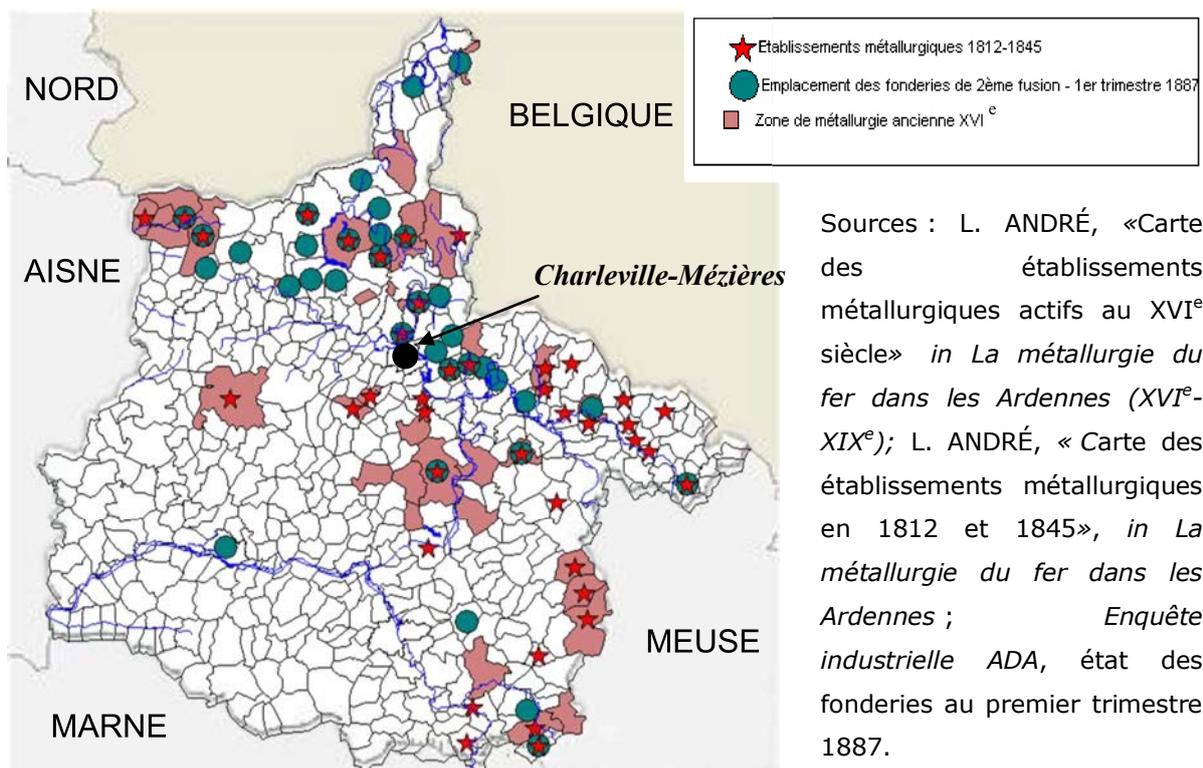
²²¹ J. GARAND, *Un notable ardennais, Jean-Nicolas GENDARME 1769-1845*, Charleville-Mézières, SOPAIC, 1988, p. 72.

²²² R. COLINET, *Métallurgie ardennaise, op. cit.*, p. 46.

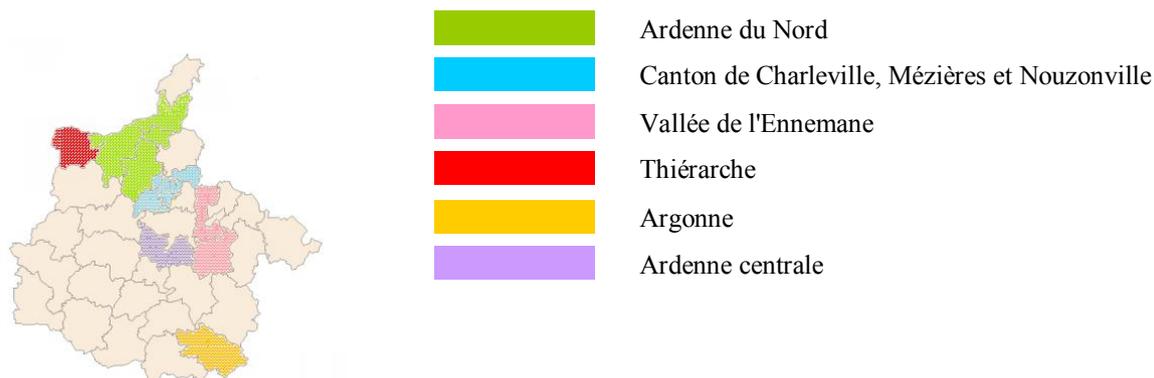
²²³ J.-F. BELHOSTE, *op. cit.*, p. 41.

Nicolas et Neuves Forges) et de Vrigne aux Bois, localisations des établissements de J.-N. Gendarme. Les enquêtes sur la situation industrielle des Ardennes indiquent la présence de 15 fonderies de seconde fusion, au premier trimestre de 1869, 33 fonderies en 1872, 35 en 1875, 61 en 1880 et 71 en 1887. L'accroissement du nombre d'établissements témoigne de l'expansion significative de l'activité²²⁴.

Figure 7 : Acquisition d'une nouvelle technologie au XIX^e



Sources : L. ANDRÉ, «Carte des établissements métallurgiques actifs au XVI^e siècle» in *La métallurgie du fer dans les Ardennes (XVI^e-XIX^e)*; L. ANDRÉ, « Carte des établissements métallurgiques en 1812 et 1845», in *La métallurgie du fer dans les Ardennes ; Enquête industrielle ADA, état des fonderies au premier trimestre 1887*.



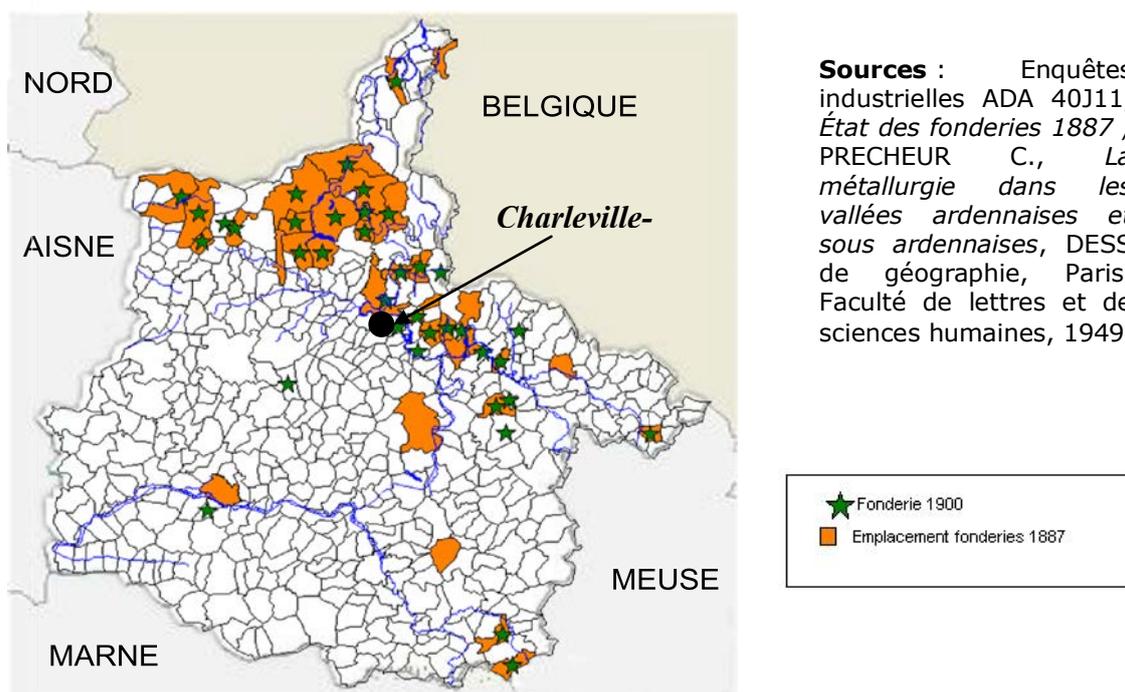
L'Ardenne du Nord (cantons de la vallée de la Meuse : Fumay, Revin, Monthermé, et du plateau : Rocroi et Renwez), avec ses 26 établissements, représente plus du tiers du secteur industriel. Nous distinguons quatre autres espaces, ceux de la « manufacture » (cantons de Charleville, Mézières et Nouzonville), de la quincaillerie de la vallée de la Vrigne (canton de

²²⁴ Enquêtes sur la situation industrielle, ADA 40J11.

Sedan-Ouest) et de la vallée de l'Ennemanne (canton de Raucourt et Flaba), enfin de la Thierarche sur le site de sidérurgie ancienne du canton de Signy-le-Petit. À cette date (1887), les établissements d'Argonne (canton de Grandpré) et d'Ardenne centrale (canton d'Omont) s'apparentent à une survivance de hauts-fourneaux éteints.

La géographie de la seconde fusion s'est donc cristallisée sur des sites d'activités métallurgiques, certes anciennes, mais déjà ouvertes sur l'avenir, car proches des besoins nouveaux du marché. Les fonderies ardennaises s'inscrivent dans le processus de fabrication de produits finis destinés à la consommation. Les fondeurs, constructeurs d'appareils de chauffage et de cuisinières (Morel, Faure, Martin) s'installent à Revin et dans ses alentours, là où J.-N. Gendarme coulait les poêles à cloche. Quant aux armuriers, ferronniers, quincailliers de Nouzonville, Vrigne aux Bois et Haraucourt, dont les techniques de fers battus et de bronze coulé sont en place depuis le XVIII^e siècle, ils intègrent la nouvelle technologie de fusion pour produire davantage et réduire les coûts.

Figure 8 : Localisation des fonderies au début du XX^e



La fonderie de deuxième fusion devient alors une source d'ascension sociale pour les ferronniers du crépuscule des hauts-fourneaux et les fondeurs de « quincaillerie » en bronze. L'ascension sociale séculaire qui conduit du forgeron au maître de forge²²⁵, ou du mouleur au patron de fonderie, est présente dans la mémoire collective des populations ardennaises. Les familles ouvrières connaissent l'enracinement local et populaire des milieux patronaux et

²²⁵ D. WORONOFF, *op. cit.*, p. 154.

savent que nombre d'entreprises ont été créées et dirigées par des travailleurs du fer aussi modestes à l'origine que les ancêtres des ouvriers des fonderies et des forges²²⁶. Les travaux de René Colinet sur les familles patronales des fonderies de seconde fusion soulignent l'origine modeste des patrons de la première génération²²⁷ et donnent des exemples d'ascendants : débitant de boisson (Alfred et Émile Cornau), lamineur (Jean-Baptiste et Auguste-Joseph Gustin), voyageur de commerce (Adolphe Curry), marchand épicier (Henry Jacquemart), garnisseur de canon de fusil (Jean-François Grandry). Les entrepreneurs de la première vague d'industrialisation, celle des années 1780-1880, ont donc constitué le terreau sur lequel des croissances internes faisaient germer des entreprises moyennes, et exceptionnellement, de grande taille²²⁸.

Nous citerons, comme exemple de cette exception, l'ascension de Nestor Martin, fils d'un modeste fondeur de cuivre, qui colportait des objets à caractère religieux, les béatilles, que son père avait confectionnées et qui est devenu le plus important fabricant de poêles et d'appareils de chauffage en Belgique²²⁹. Dans les Ardennes françaises, il possédait également les Neuves Forges aux Mazures, une clouterie et deux fonderies à Revin. Ces différents sites français constitueront ensuite le groupe Arthur Martin (fils de Nestor). Homme de métier (fondeur de cuivre), Nestor rejoint Vrigne aux Bois, le centre ardennais de la quincaillerie au milieu du XIX^e siècle, où il se déclare fondeur au moment de son mariage²³⁰.

Dans la hiérarchie des hommes du fer, le fondeur occupe une place privilégiée. La métallurgie ancienne le place en principal ouvrier du fourneau, aux compétences indispensables qu'il entoure de secret. Dans cette période de transition du moulage des pièces fines du bronze vers la fonte, le fondeur par sa maîtrise de la seconde fusion, représente un élément incontournable du nouveau processus de fabrication. Cette compétence offre pour certains, la possibilité de créer leur propre entreprise. La réussite de la dynastie Martin a contribué à mythifier la possibilité d'ascension sociale et soulève la question des origines modestes du patronat de la fonderie lors de la première industrialisation. Nestor Martin est proche des ferronniers, mais se définit fondeur, donc titulaire d'une compétence fondamentale. Quant à son père, fondeur de cuivre, il possède lui aussi un savoir qui le distingue de la masse des manouvriers et des ferronniers, simples bras à marteler.

²²⁶ M. PINÇON, *Désarrois ouvriers, familles de métallurgistes dans les mutations économiques et sociales*, Paris, Éditions de l'Harmattan, 1987, p. 60.

²²⁷ R. COLINET, *op. cit.*, p. 67.

²²⁸ M. LESCURE, *PME et croissance économique, l'expérience française des années 1920*, Paris, Economica, 1996, p. 8.

²²⁹ R. COLINET, *op. cit.*, p. 96.

²³⁰ État civil de Vrigne aux Bois.

L'estimation de la position sociale des Martin doit intégrer ce premier paramètre de la différenciation professionnelle (surtout lorsqu'elle se situe dans une zone de rupture technologique), et un second, non moins important : le contact avec le marché (acquis en colportant).

La modestie de l'origine des patrons des fonderies de seconde fusion est à nuancer. Théodore Faure, concurrent des Martin est ingénieur des Arts et Métiers aux Forges de Saint Nicolas avant de créer sa propre société en 1854 (la fonderie en 1860)²³¹ ; les frères Corneau, fabricants de clous (société fondée en 1846, la fonderie dans le cadre d'une diversification en 1859)²³² ; Gustave Gailly, feronnier, mais descendant d'une famille de notables (fonderie en 1859)²³³ ; François Moranvillé, commis négociant, puis régisseur aux forges des Mazures, crée son établissement de quincaillerie en 1852 (la fonderie en 1855). L'étude reste à approfondir, car il s'agit d'exemples de dynasties du fer qui se sont constituées pour au moins un siècle, mais toutes les créations d'entreprise n'ont pas eu cette longévité.

L'étude des archives du tribunal de commerce de 1860 à 1914, menée par R. Colinet précise la nature des structures juridiques et des acteurs de l'industrialisation²³⁴. Les actes de création de 257 entreprises industrielles nous font connaître les professions (déclarées) de 513 fondateurs d'entreprises parmi lesquels les « hommes du fer » (fondeurs, mouleurs, tourneurs, forgerons, cloutiers) sont les plus nombreux (390 soit 76 % du total), alors que les maîtres de forge (54) et les ingénieurs (45) n'en représentent respectivement que 10,5 % et 8,8 %. La compétence professionnelle est réellement un facteur déclenchant, et offre une véritable possibilité d'ascension (si l'on considère les réserves déjà émises sur le positionnement des hommes de métier sur l'échelle sociale).

Nous avons extrait des tableaux présentés par R. Colinet, les actes qui concernent la constitution de fonderies, soit 39 entreprises au total. Leur capital social varie de 7 000 à 2 700 000 francs, si bien que deux mondes différents se côtoient dans le même secteur industriel : seuls les cubilots sont communs entre les 35 actionnaires de Deville et Cie, au capital (1911) 385 fois supérieur à celui de l'association de sept mouleurs de la société Les Autos Réunies²³⁵.

²³¹ J. GARAND, *op. cit.*, p. 18.

²³² G. DOREL-FERRÉ, D. MAC KEE (dir.), *Les patrons du Second Empire en Champagne-Ardenne*, Paris, Picard/Cenomane, 2006, p. 79.

²³³ *Ibid.*, p. 80.

²³⁴ R. COLINET, « Au cœur de l'industrialisation de l'Ardenne du Nord, ou l'étude des archives du tribunal de commerce de Charleville de 1860 à 1914 », *RHA*, tome XXII, 1987, p. 59-121.

²³⁵ *Ibid.*, p. 94.

Le dualisme des entrants de la seconde fusion se révèle particulièrement à partir des années 1890 : d'une part, Willain fils à Charleville au capital social de 7 200 francs (deux fondateurs en 1897), et Colteau, Belluard & Viot à Gespunsart, au capital de 45 000 francs (employés de commerce et deux mouleurs en 1896), et d'autre part, la Fonderie de Monthermé Laval-Dieu au capital de 750 000 francs (H. Regnault, maître de forge et sept associés), et Grandry Fils, capital de 400 000 francs (J.-F. et H. Grandry, industriels)²³⁶. Les patronymes se mêlent aux noms associatifs, comme la fonderie des cinq paires, créée en 1865 par dix mouleurs (qui deviendra la fonderie Manise, et par déformation, l'usine de Saint-Père) ou celle des 22, fondée en 1906 par le même nombre de mouleurs et modeleurs (reprise en 1931 par G. Béroudiaux).

Liée à la diffusion tardive de la fusion au cubilot, cette filière technicienne d'accès au patronat perdue au début du XX^e siècle, alors que dans d'autres secteurs l'autodidacte, qui doit tout son savoir à l'apprentissage et à l'expérience, n'est plus à la mi-XIX^e siècle, aussi représentatif, cédant progressivement sa place aux ingénieurs²³⁷. Certes, près des petites fonderies aux longévités incertaines - qui ressemblent dans la forme à ces associations ouvrières encouragées durant la II^e République qui entendaient modifier le statut des travailleurs de l'état de salariés à celui d'associés volontaires²³⁸ - d'autres sont créées ou soutenues par des ingénieurs (E. Despas à la Fonderie Moderne, L. Crepelle chez Hardy-Capitaine, P. Cromback aux Établissements Thomé) et des héritiers ingénieurs (C. Petit à la Société Ardennaise de Fonderie et de Construction, A. Gustin chez Gustin Père et Fils)²³⁹.

La mécanisation introduite dans quelques établissements élève le seuil d'entrée dans le secteur, par l'accroissement de l'intensité capitalistique de la production. P. Dumaine observe lors de sa visite dans les Ardennes en 1907 deux exemples de moulage mécanique : le premier chez Hardy-Capitaine, la plus grosse fonderie de malléable en France composée de 300 ouvriers et disposant de machines inventées par la maison et brevetée ; le second chez Gustin, spécialisés dans les cylindres d'automobiles en malléable. Quant à Faure, il emploie 600 ouvriers et cinq machines à mouler hydrauliques sont en cours d'installation²⁴⁰.

L'inventaire des sites de production de Jean-Nicolas Gendarme, réalisé à son décès en 1845, laisse entrevoir les possibilités des futurs marchés de la fonderie. À cette date, la

²³⁶ Raisons sociales des fondeurs ardennais, figure 12.

²³⁷ D. WORONOFF, *op. cit.*, p. 271.

²³⁸ J.-H. VIEZ, *op. cit.*, p. 163.

²³⁹ Raisons sociales des fondeurs ardennais, figure 12.

²⁴⁰ P. DUNAIME, *Industrie du fer dans le nord des Ardennes françaises*, Paris, H. Dunod et E. Pinat, 1907, p. 91.

fonderie de seconde fusion au cubilot ne semble pas formellement établie dans les Ardennes, mais en un quart de siècle, le département se révèle le second producteur national (1869). Il se maintient à cette position jusqu'à la veille de la Grande Guerre. La croissance du tonnage s'appuie sur une explosion de créations d'entreprise. Le savoir-faire métallurgique des nouveaux entrepreneurs est indispensable, comme l'indique le tableau issu de l'étude de R. Colinet et nous retiendrons l'extrême adaptabilité de ces hommes du fer face à une technologie nouvelle (la diffusion de cette maîtrise s'effectuant ensuite par essaimage comme nous le verrons ultérieurement).

Les cubilots sont localisés dans cinq espaces géographiques qui correspondent à des zones de métallurgie ancienne. La mémoire collective retient la modestie des origines patronales qui est à nuancer, car sous l'appellation de feronniers se cachent parfois des notables ou des commerçants du fer ouvré. Dans les dernières années du XIX^e siècle, des machines à mouler sont décrites dans quelques établissements. L'introduction de la mécanisation impose généralement des barrières plus élevées aux nouveaux entrants. Toutefois, un secteur, par la technique de moulage qu'il emploie, semble à l'écart de cette tendance : celui des feronniers-quincailliers de Vrigne aux Bois et de Vivier au Court.

3) Les feronniers de Vrigne-Vivier

Le processus de mécanisation n'est pas adopté par les établissements de Vrigne aux Bois et Vivier au Court où la croissance du bâtiment et le nombre toujours plus élevé de consommateurs de « quincailles » favorisent l'intégration d'un moulage particulier aux pièces minces : le moulage en presse ou en grappe, particulièrement indiqué pour le moulage de petites pièces en grandes séries. Cette technique issue du moulage du bronze, difficile à mécaniser, nécessite une très grande précision, tant dans la création de l'outillage que lors des opérations de modelage et de moulage. Le savoir des hommes de la fonderie est essentiel contrairement aux fonderies mécanisées où les ouvriers ne sont pas considérés comme des mouleurs mais comme des manœuvres. L'apport de cette technique favorise l'apparition, sur le terrain d'une quincaillerie en expansion, de nouveaux entrepreneurs et élargit l'horizon de ceux déjà en place.

Pour une mise en perspective de cette évolution, nous précisons brièvement les origines du travail du fer dans les deux villages et la problématique posée par l'absence

apparente de minerais. En effet, les lieux d'extraction ne sont pas mémorables et ne figurent sur aucune carte, seule la transformation du fer a laissé des traces, et nous présenterons celles que nous avons pu relever dans l'état civil. De ce terreau est issu le développement industriel des deux localités. Pour analyser la transformation de villages-ateliers en villages-usines, nous étudierons l'influence de Jean-Nicolas Gendarme et sa qualité de négociant aux aguets du marché. Souvent cité seul dans ses actions, le maître de forge vrignois doit une part de ses succès à son appartenance à la famille Camion : son grand-père, maître-forgeron est le fondateur d'une dynastie du fer étendue et toujours présente trois générations après la disparition de Gendarme. Nous analyserons cette généalogie industrielle en éclairant les vocations d'entrepreneur qu'elle a engendrées. L'arrivée du chemin de fer à Vrigne aux Bois semble être une nouvelle frontière pour les mouleurs dont l'ambition est de changer d'état. Les Camion et Gendarme s'installaient près des rives ou sous les étangs de dérivation de la Vrigne ou du Tiwé, tandis que les nouveaux entrepreneurs, dont nous préciserons les origines, choisissent de bâtir sur les terrains vierges qui jouxtent la gare.

3.1/ Origine d'une spécialité

Les localités de Vrigne aux Bois et Vivier au Court ne forment qu'une agglomération. Proches par leurs limites communes, elles se situent néanmoins aux confins de deux zones d'influence : celle de Sedan pour le premier, de Mézières et Charleville pour le second. L'histoire de la métallurgie de la Vrigne et de ses affluents est incertaine, mais, lors de son déplacement dans le département des Ardennes en 1774, le représentant de l'archevêque de Reims cite Vrigne aux Bois « où la profession la plus commune était la ferronnerie ou facture de fiches »²⁴¹. L'état civil nous confirme ce constat : en 1738, sur cinq mariages, deux concernent des ferronniers avec des témoins eux-mêmes ferronniers, maître ferronnier et maître forgeron, et un troisième indique le remariage d'une veuve de maître ferronnier²⁴². Le relevé de la profession des pères des enfants baptisés en 1742, 1753 et 1763 conforte la tendance : près de 50 % relèvent des métiers du fer.

La localité semble être un village-atelier car sur les 21 signataires du cahier de doléances de Vrigne aux Bois et Maraucourt, rédigé le 17 mars 1789, dix sont ferronniers et deux (P. Camion et B. Gendarme) maîtres ferronniers (leurs descendants ont été les acteurs du développement industriel du XIX^e siècle). En revanche, le passé proto-industriel de Vivier au

²⁴¹ R. COLINET, *op. cit.*, p. 34.

²⁴² État civil de Vrigne aux Bois.

Court n'indique pas une activité métallurgique intense, la présence de quelques cloutiers ne semble indiquer que la limite orientale du *Verlagsystem* dominé par Charleville²⁴³. S'il semble logique que la technique du travail du fer soit apparue sur les lieux d'extraction du minerai, nous ne trouvons aucune trace de cette association dans la localité de Vriage aux Bois. Cela a pourtant dû être le cas à une époque lointaine et immémoriale. La spécificité de la persistance d'un grand nombre d'artisans forgerons trouve sans doute son origine dans le potentiel hydrographique qui permet l'installation des hauts-fourneaux, mais plus encore dans la présence d'individualités capables d'initier les processus de production (l'investissement et l'attribution des matières premières), et de vente (prise de commandes, collecte et distribution des produits finis).

Dès les dernières années du XVII^e siècle, la famille Camion semble occuper ces fonctions. Un de ses membres, J.-N. Gendarme, adapte ses moyens industriels aux besoins nouveaux du marché en passant du martelage au moulage et transforme l'habituelle fabrication artisanale en production de série. Son décès en 1845 correspond au début de l'installation des cubilots dans la localité. Sept manufactures de quincaillerie-feronnerie détenues par les héritiers des Camion-Gilmaire et des Camion-Daux intègrent la fonderie de fer de seconde fusion. Les Camion-Daux en se déplaçant à Vivier au Court procèdent à l'industrialisation de la localité voisine. En quelque sorte, ils prendront le relais de leur cousin Gendarme dans la diffusion de cette activité car la demande du marché offre, aux plus entrepreneurs de leurs collaborateurs, la possibilité de créer leur propre entreprise.

Dans le dernier quart du XIX^e siècle, le tissu industriel des deux villages formé des usines des héritiers des ferronniers et de celles résultant de l'essaimage des manufactures en place, est complété par les fonderies de nouveaux arrivants, fondeurs de malléables ou sur modèles. Hormis les descendants des Camion, l'origine de ces entrepreneurs est généralement modeste, mais ils détiennent des compétences techniques ou commerciales comme le souligne leur parcours professionnel.

²⁴³ R. COLINET, « Les hommes et les usines dans la métallurgie ardennaise des années 1840 à nos jours », *RHA* n° 22, 1987, p. 22.

3.2/ Le développement industriel des deux communes et la formation du patronat

3-2-1/ L'influence de Jean-Nicolas Gendarme

Le village de Vrigne aux Bois est lié à la notoriété de Jean-Nicolas Gendarme qui, en 1840, est le premier contribuable de l'arrondissement avec 35 597 francs d'impôts²⁴⁴. Du château, témoin de sa fortune, il dirige l'ensemble des forges, hauts-fourneaux, fenderies et propriétés forestières qu'il possède dans le département. Le village est transformé par les trois sites métallurgiques qu'il construit à partir de 1818. Outre les facteurs traditionnels de la réussite exceptionnelle du maître de forge vrignois (la possession en abondance du combustible et du minerai et le contrôle subtil des concurrents), ses bénéfices importants sont liés à la maîtrise complète de la chaîne de production et à la réalisation de pièces en grandes séries.

J.-N. Gendarme dont la sensibilité commerciale s'est développée lors de son activité de maître ferronnier (au point de rencontre de la matière première, de la main-d'œuvre et du marché), saisit l'opportunité d'une demande croissante : il réalise des appareils de chauffage aux Forges de Saint Nicolas, mais surtout il produit en série les fers à repasser, vraisemblablement premiers objets de grande consommation²⁴⁵. Outre l'intégration de toutes les étapes de la fabrication, Gendarme s'appuie aussi sur les nombreux artisans ferronniers de la localité, peut-être sur les Camion, les autres maîtres ferronniers du village, ses cousins et beaux-frères, du moins les plus proches, car pour les autres, les archives nous indiquent surtout des disputes. Ensemble, ils constituent une branche du patronat de Vrigne-Vivier : les héritiers des maîtres ferronniers du XVIII^e siècle.

3-2-2/ Les héritiers

La généalogie de la famille Camion indique, comme ascendants connus à Vrigne aux Bois, Jean Camion (1652-1732) taillandier-ferronnier, et son fils Pierre Camion (1693-1747),

²⁴⁴ E. HAMAIDE, « La fabrique de Sedan sous la monarchie de juillet et le second empire », *RHA*, n° 24, 1989, p. 1-34.

²⁴⁵ Une étude réalisée par Henri Lebreton, professeur aux Arts et Métiers indique qu'à partir d'une barre de 1,20 m, frappée en largeur et en épaisseur, il fallait deux jours, à deux, pour exécuter un fer à repasser. Compte tenu des moyens de production des établissements de Vrigne aux Bois, il semblait possible de mouler plus d'une centaine de ces mêmes fers par jour.

maître forgeron qui aura dix enfants. Trois d'entre d'eux établiront des dynasties familiales du travail du fer : les Gendarme-Camion, Camion-Gilmaire et Camion-Daux.

Les Camion-Gilmaire représentent la branche la plus prolifique puisqu'elle conduit à la fondation de cinq sociétés différentes (Abraham, Henri Camion, Herbulot-Camion à Vrigne aux Bois ; Manil à Vivier au Court ; et Devillez-Camion à Bouillon en Belgique) qui, après 1850, intègrent la fonderie de seconde fusion au cycle de fabrication des quincailleries.

De l'empire industriel de Gendarme à Vrigne aux Bois, il ne reste après son décès, qu'une ferronnerie et une fonderie (les Ateliers du Laminoir sur le site de Saint-Bâle et la Fonderie du Laminoir en aval de la Vrigne). Parmi ses trois filles, une seule, en épousant le baron Evain donne naissance à une petite fille Clémentine, qui mariée avec Antoine Maurice de Panafieu, ingénieur des Arts et Manufacture, poursuivra l'aventure métallurgique au XX^e siècle.

Le premier cubilot est identifié dans le bail du 29 novembre 1853 autorisant la location des usines supérieures à Jean-Joseph Henry, maître de forge à Carignan. Celui-ci décrit le mauvais état du haut-fourneau qui vraisemblablement ne roule plus depuis quelques années car le ventilateur est déplacé pour servir au cubilot placé dans la masse du fourneau²⁴⁶. L'inventaire comptabilise 106 modèles en bois à l'usage des usines (portes de laminoirs, outils de la fenderie, du four à puddler et du four à souder) et des modèles en fonte pour fers à repasser. La seconde fusion est en place dans la commune, avec une fonction de maintenance : couler les pièces de rechange et remplacer les pièces usées (ce qui est en passe d'être une commune mesure dans les établissements métallurgiques après 1850). La nouveauté est l'introduction de cette technique pour la fabrication des objets de consommation courante tels que les fers à repasser.

Si Gendarme, dans sa stratégie de contrôle de la concurrence, n'a pas porté préjudice à sa belle famille, les Camion-Gilmaire, ce ne fut pas le cas pour ses cousins germains, les Camion-Daux. Ces derniers sont installés au moulin de Maraucourt (le site sur la Vrigne le plus en aval du village). Un tarif de 1798, de « Camion-Daux, Père et Fils, Fabricant de Quincaillerie en Fer et en Cuivre » nous éclaire sur l'offre des ferronniers vrignois : des fiches, charnières, pentures, roulettes, casse-noix, tire-bouchons et tire-bottes en fer ; des vases, clés, patères, boutons en cuivre ; des marmousets (dits chenets) sont spécifiés en fonte

²⁴⁶ Fonds Evain, ADA 17J50.

ainsi que deux références de plaques pour fers à repasser (dont une pour enfant). Les autres sont en fer ou en cuivre²⁴⁷.

Selon Michel Lang (descendant des Camion-Daux), l'installation d'un barrage de retenue sur le cours de la Vrigne par J.-N. Gendarme lors de la construction du haut-fourneau, a privé ses cousins d'énergie hydraulique. Ils quittent alors Vrigne aux Bois pour s'installer, en 1820, au moulin de Moraimont sur la commune de Vivier au Court. À cette date, les artisans ferronniers qui travaillent à domicile pour les deux fils Camion-Huart et Camion-Richard s'installent eux aussi à Vivier. Camion frères devient par la suite la plus importante fabrique de quincaillerie des deux localités, une fonderie de seconde fusion est alors intégrée et les fers à repasser sont désormais fabriqués en fonte. Vivier au Court se transforme également en village-atelier.

Sur les 31 fonderies de seconde fusion identifiées à Vrigne-Vivier, de 1850 à la création de la Fonte Ardennaise en 1927, six d'entre elles ont pour origine la famille Camion, soit la ferronnerie du XVIII^e siècle. La manufacture de ferronnerie et quincaillerie fondée en 1820 par Charles Jardinier, artisan ferronnier comme son père, à Vrigne aux Bois, est, de même, issue de la ferronnerie artisanale²⁴⁸.

Pour substituer le moulage à la forge, à la découpe et au martelage, les ferronniers-quincailliers doivent intégrer de nouvelles compétences. Vrigne aux Bois et Vivier au Court représentent désormais des destinations avantageuses pour ceux qui détiennent le savoir de la fonderie de seconde fusion.

3-2-3/ Le temps des experts

Dans la seconde moitié du XIX^e siècle, le marché des objets pour le bâtiment et des ustensiles domestiques est en croissance forte et attire les nouveaux entrants, tout comme les commandes grandissantes des compagnies de chemin de fer.

De nouveaux venus rejoignent les héritiers sur le marché de la quincaillerie : les employés de la plus importante entreprise de la localité, Camion Frères.

²⁴⁷ Archives privées M. LANG.

²⁴⁸ Mairie de Vrigne aux Bois, État civil de Vrigne aux Bois.

Document 10 : Entreprises créées par essaimage des Établissements Camion Frères

CAMION FRERES

François MORANVILLE
Création 1854
VIVIER AU COURT



Arts et Métiers 1843

Eugène GUILLET
Création 1857
VIVIER AU COURT



Commis de ferronnerie

Prosper GUILLET
Création entre 1857 et 1860
VIVIER AU COURT



Commis

Léon TILLET
Création 1881
VRIGNE AUX BOIS



Voyageur de commerce

Jules JARDINIER
Création 1906
VRIGNE AUX BOIS



Chef de fabrication

Sources : «Compte rendu des obsèques de François Moranvillé », *Le petit Ardennais* (12 février 1893), archives privées G. BIDOT ; E. BEUVE, H. MARTINVILLE, *Les hommes et les œuvres, dictionnaire biographique des contemporains*, Paris, Publications encyclopédiques et littéraires, s.d. (vers 1910); Entretien de l'auteur avec Michel Jardinier (petit-fils de Jules Jardinier). *Annuaire administratif et commercial des Ardennes*, ADA PER H8, « État civil de Vrigne aux Bois et Vivier au Court », 1800-1920.

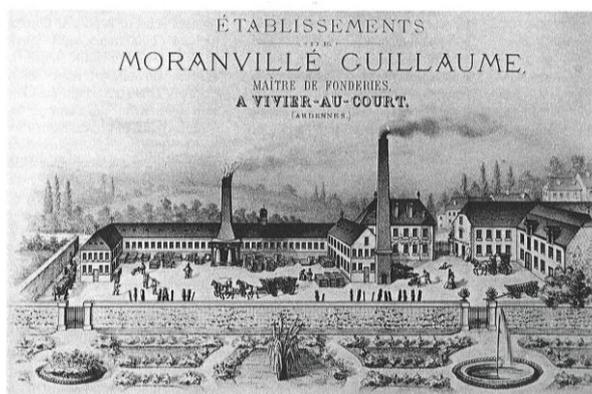
François Moranvillé, ingénieur des Arts et Métier, régisseur, chez Morel aux Forges et fonderie des Mazures, revient à Vivier au Court, où il a travaillé plus jeune chez les Camion²⁴⁹. Il achète la polierie des Camion-Richard et, le 5 mars 1855, crée une société en nom collectif au capital de 16 000 francs avec Pierre Cochaux, commis aux écritures aux Forges de Saint-Nicolas²⁵⁰. L'association ne dure que quelques mois et la raison sociale devient Moranvillé-Guillaume. En juillet de la même année un cubilot est installé, et si l'essentiel de la fabrication est toujours représenté par des articles de quincaillerie, Moranvillé

²⁴⁹ Archives privées Gérard Bidot.

²⁵⁰ R. COLINET, R. JONET, « L'usine Bernard-Huet à Vivier au Court, cinq générations d'industriels (1852-1980) », *Terres Ardennaises*, tiré à part des n° 98 et 99, 2007, p. 3.

se déclare « maître de fonderies », appellation révélatrice de la notoriété de cette nouvelle technique²⁵¹.

Document 11 : En-tête de l'entreprise Moranvillé (1886)



Sources : *Terres Ardennaises*, tiré à part des n° 98 et 99, 2007.

Comme Moranvillé, de simples mouleurs utilisent leur savoir-faire pour créer leur propre entreprise. Fils de feronnier, les frères Guillet, Prosper et Eugène sont, commis de ferronnerie ; ils sont à l'interface de l'entreprise et du marché tout comme Léon Tillet, fils de scieur de long, voyageur de commerce. Leurs compétences sont commerciales, tandis que Jules Jardinier, chef de fabrication offre une compétence plutôt technique.

Même si lors des obsèques de F. Moranvillé, le président des anciens élèves des Écoles nationales des Arts et Métiers rappelle que Moranvillé avait été, comme la plupart d'entre nous, peu favorisé par la fortune²⁵², ce n'était pas un simple ouvrier. Les Guillet, Tillet et Jardinier, à un degré moindre, ne l'étaient pas davantage : tous avaient une certaine aisance et des compétences reconnues.

Les archives du tribunal de commerce de Sedan ayant été détruites lors des deux guerres mondiales, nous avons croisé les relevés des entreprises patentées de Vriage aux Bois de 1879 à 1926, les états des fonderies et ferronneries cités dans *l'Annuaire administratif et commercial des Ardennes* pour la période de 1870 à 1926 (Vriage-Vivier) et les données de l'état civil pour identifier et localiser les créateurs de fonderies sur les deux localités²⁵³.

Sur les 24 fonderies créées entre 1860 et 1914, neuf eurent une existence éphémère qui ne dépassa pas trois ans (six ne travaillèrent qu'une année)²⁵⁴, et treize étaient encore en

²⁵¹ *Ibid.*, p. 4.

²⁵² « Obsèques de François Moranvillé », *Le Petit Ardennais*, 12 février 1893, Communiqué par G. Bidot.

²⁵³ ADA, PER H8.

²⁵⁴ **Vriage aux Bois** : LELONG Eugène 1881-1884, HAMBLEME Jacques 1891-1892, COLLET Theophile 1894, GILBUS Charles 1906, SCELLIER Henry 1904, MERIELLE Victor 1903, SA des fonderies de Vriage aux Bois 1908-1911, GENDARME Maurice 1912. **Vivier au Court** : GRU et MAUGIN 1876.

activité à la déclaration de la guerre. Sept mouleurs, deux employés de ferronnerie, un peintre en bâtiment, un brigadier au 4^e bataillon d'artillerie font partie les fondateurs.

L'expertise professionnelle est prépondérante. Dans la période qui précède 1879, Charles Hardy et Adonis Grisard, mouleurs et ferronniers sont issus du milieu des hommes du fer. Leur beau-père commun est ferronnier, le père de l'un est ajusteur, celui du second maître-fondeur. Ils migrent de la vallée de la Meuse vers Vrigne aux Bois, comme le fait Alphonse Roynette, mouleur à Laifour, après 1900. Une tendance à s'installer dans la vallée de la Vrigne se dessine : Gabriel Blay est originaire de Ville-sur-Lumes, les Deponthieu d'Haraucourt, Paul Deglin y transfère sa fonderie doncheroise. D'autre part, à Vivier, Charles Jacquemart de Poix-Terron s'allie par son mariage avec les ferronniers Peltriaux qui possèdent vraisemblablement un cubilot.

Lors de son voyage dans les Ardennes avant la fin du siècle, Ardouin-Dumazet décrit Vrigne aux Bois et Vivier au Court au bord du rideau noir de la forêt des Ardennes, sur une étroite bande de terre austère et peu fertile, où l'on rencontre un monde inattendu : le royaume de la quincaillerie²⁵⁵. Il remarque aussi deux grandes fabriques à Vivier et le château du maître de forge à Vrigne aux Bois qui surplombe un ruisseau à l'eau claire, et où de nombreux ouvriers travaillent en fabrique ou à domicile.

Document 12 : Le château construit par Nicolas Gendarme à Vrigne aux Bois vers 1950



Sources : Archives privées B. PRATI.

Cette animation laborieuse est confirmée par Maurice Colin qui, comparant les évolutions démographiques de Vrigne et de Sedan, conclut que « Vrigne aux Bois est une commune industrielle dont l'essor ne se démentira jamais avant 1914, que la population est jeune et renouvelée et pas entravée par son passé »²⁵⁶.

²⁵⁵ V. E. ARDOUIN-DUMAZET, *op. cit.*, p. 231.

²⁵⁶ M. COLIN, *Les Ardennes et leur destin, 1^{re} partie : De la Révolution à 1914*, document dactylographié, 1982, ADA H/C 115 1.

À la veille de la guerre, 14 fonderies de fer (dont 11 ferronneries sur album), deux fonderies de cuivre, dix ferronniers, un ferblantier, un tôlier, un atelier de galvanisation et dix ferronniers à façon sont recensés dans le registre des patentes de Vriage aux Bois²⁵⁷. À Vivier au Court, 5 fonderies de fer, 2 de cuivre et 5 ferronniers sont en activité à la même période²⁵⁸. Au total, 51 entrepreneurs métallurgistes sont établis dans les deux localités voisines en 1914. L'étude dynamique des sociétés depuis 1879 indique à côté de quelques succès, des vies brèves et de nombreux échecs ainsi qu'une présence persistante de la volonté d'entreprendre. L'idéal des mouleurs est proche de celui décrit par A. Daumard qui n'était pas de se constituer quelques rentes susceptibles d'assurer sa vieillesse, mais de s'installer à son compte et d'être son propre maître²⁵⁹. À l'aube du XX^e siècle, les « châteaux », terme moqueur, surtout envieux, qui désigne les bâtisses construites par les patrons des fonderies (en référence à celui de Nicolas Gendarme), s'élèvent près des cubilots. Le château des descendants du mouleur Charles Hardy, côtoie celui d'Henry Camion, héritier des maîtres-ferronniers du XVIII^e siècle.

Document 13 : Demeures des descendants (2011)

Charles HARDY



Henry CAMION



Sources : Photographies B. PRATI.

En 1914, peu de Vrigeois se souviennent que Charles Hardy a créé son entreprise un demi-siècle plus tôt mais personne n'a oublié qu'il fut ouvrier comme la plupart d'entre eux. Quatre ans plus tard, dans les régions libérées et dévastées, quelles possibilités s'offraient à l'ambition professionnelle, quelles réussites allaient dépendre du talent individuel, de l'énergie déployée ou de la chance²⁶⁰ ?

²⁵⁷ Archives municipales de Vriage aux Bois, ADA G4.

²⁵⁸ Communiqué par G. BIDOT.

²⁵⁹ A. DAUMARD, *Les fortunes françaises au XIX^e siècle*, Paris, Ecole pratique des Hautes Études, 1973, p. 177.

²⁶⁰ G. NOIRIEL, *Les ouvriers dans la société française XIX^e-XX^e siècles*, Paris, Éditions du Seuil, 1986, p. 63.

*

* *

Les conditions nécessaires à la métallurgie ancienne – minerais de fer, forêts, cours d'eau – sont réunies dans les Ardennes mais ne sont pas suffisantes pour expliquer l'évolution du travail du fer et sa capacité à intégrer les nouvelles techniques de transformation du métal. La véritable spécificité des Ardennes est donc d'être partie prenante d'un vaste espace d'échanges, celui des bassins mosan et sambrien. La proximité des grands marchés périphériques de consommation urbaine et de construction navale favorise et influence les techniques de production. Le mouvement des hommes dans ce milieu particulier assure le transfert des technologies dans une collaboration qui dépasse les frontières. Cette vigilance conduit les « maîtres marchands », plus que simples maîtres de forge, à intégrer la seconde fusion sur les sites des forges et fourneaux classiques afin d'assurer les marchés de séries pour le chauffage et les ustensiles domestiques. De l'espoir de profit pour les uns, du désir d'être son propre maître pour les autres, naissent de nouveaux entrepreneurs, la plupart d'origine modeste. Seuls certains d'entre eux bâtissent des dynasties familiales. En outre, la mécanisation des fonderies de seconde fusion qui intervient dans les dernières décennies du siècle, maintient le dualisme des entrants (ingénieurs et hommes de métier) dans la vallée de la Meuse. Un autre dualisme est présent au sein du patronat des localités de Vrine aux Bois et Vivier au Court, celui des héritiers des maîtres ferronniers du XVIII^e siècle et des experts ouvriers, mouleurs et fondeurs qui, à côté des fabricants de quincaillerie sur catalogues, coulent des pièces pour les biens d'équipement (machines) et le matériel ferroviaire. Dans les premières années du XX^e siècle, les maisons de maître, plus ou moins vastes en fonction de la taille de l'entreprise s'élèvent dans ces villages-boutiques, véritables ruches métallurgiques. Ces « châteaux » témoignent de la possibilité d'ascension sociale par l'expertise professionnelle, mais le mouleur qui embauche chaque jour à la fonderie voisine ne sait pas que cette espérance d'ascension liée au savoir-faire est très limitée : dès la fin du XIX^e, les cas de promotion sont marginaux et, à la Belle époque, il y a bien longtemps que l'on ne s'évade plus guère de la condition prolétarienne²⁶¹. Dans cet environnement, quelles conditions ont permis aux hommes de La Fonte Ardennaise de réaliser leurs ambitions ?

²⁶¹ Y. LEQUIN, « Le monde des travailleurs manuels », in AGULHON M. (dir.), *Histoire de la France urbaine, la ville à l'âge industriel*, Paris, Éditions du Seuil, 1983, p. 525-562.

CONCLUSION

La fonte, puis aller de l'utilisation des minerais de fer phosphoreux dans la première partie du XIX^e siècle, devient le support essentiel à la mécanisation de l'industrie. Réaumur entrevoit les possibilités de ce métal liquide qui peut être moulé dans les formes les plus complexes, mais ce sont les métallurgistes anglais qui, en utilisant le coke et une seconde fusion des gueuses des hauts-fourneaux, stabilisent la qualité du produit. Les Darby et les Wilkinson ont tous deux l'expérience de la poterie culinaire en cuivre, et c'est en recherchant à baisser les coûts et à produire en série que la fonte en marchandise se détache de la sidérurgie et s'ouvre à d'autres marchés comme ceux des cylindres des machines à vapeur et des objets de consommation courante. La fonderie de seconde fusion alimente et se nourrit de la révolution industrielle. Son demi-siècle d'expansion, de 1780 à 1830 n'atteint pas la France : les guerres de la Révolution et de l'Empire favorisent le moulage de première fusion pour la production d'artillerie, Toutefois, la métallurgie et le moulage progressent toutefois grâce aux découvertes chimiques de Lavoisier, puis aux différents traités pratiques de Monge, Hasselfratz et Launay. Le manuel du fondeur de ce dernier (1827) décrit le cubilot et encourage la technique de seconde fusion pour les petites pièces mécaniques. À cette date, les constructeurs de machines textiles alsaciens et normands, avec l'aide de fondeurs anglais ont déjà intégré verticalement le nouveau procédé pour se libérer des contraintes d'approvisionnement. L'évolution de la fonderie en France est décrite dans les manuels de vulgarisation technique d'A.-F. Guettier dont les éditions se succèdent de 1840 à 1890. L'établissement métallurgique idéal pour Guettier est la fonderie de seconde fusion associée aux hauts-fourneaux de la première indiquant ainsi que les possibilités techniques du cubilot ne sont pas encore admises, mais si un investissement de 175 000 francs est nécessaire pour le premier, 13 000 francs permettent l'installation d'une fonderie de deuxième fusion. De 50 en 1835, les cubilots passent à 1410 en 1890 ; et si à l'origine de leur diffusion, ils se rencontrent uniquement dans les grands centres métallurgiques, ils deviennent citadins, puis ruraux, s'établissant sur la quasi-totalité du territoire le long des voies de chemin de fer, accompagnant toutes formes de construction de machines et permettant aux hommes du fer les plus entreprenants de s'installer à leur propre compte.

Témoin de la grande adaptabilité de la petite métallurgie de transformation, ce schéma se rencontre particulièrement dans les Ardennes. La spécificité du département adossé à de

grands bassins de consommation et bénéficiant des transferts techniques de l'espace mosan est, depuis le XVI^e siècle, de générer plus d'établissements métallurgiques que les possibilités d'extraction du minerai le permettent. Cela implique une division du travail et une organisation commerciale support. Ainsi, alors que les hauts-fourneaux s'éteignent, la population industrielle s'accroît. Dans ce modèle, les fonderies de seconde fusion participent à l'essor de la transformation en passant de 10 établissements dans les années 1850 à plus de 80 trente ans plus tard. Cette croissance s'appuie sur des hommes de métier et conforte la représentation de la fluidité sociale et des possibilités d'ascension pour qui détient un savoir-faire. L'agglomération de Vrine aux Bois et Vivier au Court offre un terrain d'étude particulier en ce qui concerne l'adaptation technique d'un village-atelier. Les feronniers du début du XVIII^e siècle à Vrine aux Bois (maîtres marchands plus que de forge), écrasés par la personnalité de J.-N. Gendarme, transmettent à leurs héritiers des manufactures de quincaillerie qui toutes utilisent la fonderie de seconde fusion en remplacement des forges, des ateliers de découpage et des fonderies de cuivre. Aux huit fonderies des descendants de Camion, s'ajoutent celles des commis et des techniciens qui essaient (cinq établissements sont créés dans les dernières décennies du XIX^e siècle). L'arrivée des chemins de fer, la qualité des mouleurs et la possibilité d'extraction du sable attirent, à partir de 1880, les ouvriers experts de la vallée de la Meuse. À la veille de la Grande Guerre, 19 fonderies sont présentes sur le site : les maisons de maître et les « châteaux » dispersés dans le village témoignent de l'ascension sociale d'anciens ouvriers, et l'espoir persiste chez certains mouleurs de réussir « par la boutique ».

DEUXIÈME PARTIE :

LA BOUTIQUE

INTRODUCTION

« Quand tomba le mur d'acier qui séparait de la France le département des Ardennes, l'impression de ceux qui les premiers franchirent de l'intérieur la ligne fatidique, fut une impression de pitié incommensurable »²⁶². Les propos du conseiller général des Ardennes C. Boutet soulignent le traumatisme profond des Ardennais au lendemain de l'armistice du 11 novembre 1918 : l'épreuve particulière de l'Occupation allemande en raison de l'ampleur des destructions et du pillage systématique du matériel de production n'est pas sans conséquence sur les acteurs industriels et l'économie du département. La reconstruction des usines s'étend de 1919 à 1924 conditionnée par de nombreuses contraintes : l'estimation des dommages de guerre et l'obtention d'avances de trésorerie, la concurrence des établissements de l'intérieur nés de l'économie de guerre et les conditions de retour du personnel productif. Cette situation conjoncturelle unique en France se confronte aux modifications structurelles de l'après-guerre ; il nous appartient donc de définir la perception de ces dernières par les industriels ardennais et ses incidences sur la reconstruction et l'organisation industrielle des établissements. L'évolution, dans le secteur de la fonderie, des capacités et des moyens productifs est à mettre en perspective dans un cycle plus long, de la reprise des années 1890 à la crise de 1930. Les périodes de croissance sont en effet propices aux créations d'entreprises car la fonte moulée accompagne tant le développement de la demande du consommateur que celle des investissements industriels et du bâtiment. L'environnement économique des années 1920 caractérisé par la supériorité de la demande sur l'offre est semblable à celui de la décennie qui précède la déclaration de la guerre. Ainsi au cours de la période 1904-1914, de nombreuses fonderies sont créées par des associations de mouleurs. Afin de définir le profil des entrepreneurs en place, nous analyserons le contexte ardennais et les possibilités offertes à d'éventuels nouveaux entrants dans les différents secteurs de la branche parmi lesquels nous distinguons les fonderies sur album, celles de malléables et d'acier et celles sur modèles de fonte grise.

Dans un environnement en apparence favorable, la naissance de la fonderie, qui deviendra La Fonte Ardennaise, procède d'une décision spécifique : celle de créer une

²⁶² « La reconstitution des régions dévastées », *Le Monde Illustré*, t. 8, les Ardennes 1918-1922, 20 août 1922, p. 15.

entreprise nouvelle. Cette décision originelle constitue une dimension essentielle du processus entrepreneurial qui souligne la volonté de l'entrepreneur de changer d'état²⁶³. En effet, *a contrario* des théories de l'entrepreneuriat qui séparent le créateur de son acte ou le décrivent comme un agent sous l'influence d'un contexte inéluctablement déterminant, privant ainsi la création d'entreprise de son essence sociale²⁶⁴, la détection et l'exploitation d'opportunités appartiennent à l'entrepreneur. Pour éclairer ce processus complexe, il convient d'analyser les conditions du passage à l'acte, ce pont entre l'intention et l'action²⁶⁵, ainsi que la conduite du projet, de sa phase initiale jusqu'à la réussite ou l'échec de la nouvelle entreprise. L'entrée dans l'action économique est donc la résultante probable de la perception d'une opportunité et de la rationalité plus ou moins assurée du calcul tactique immédiat²⁶⁶. Quelles sont alors les influences de l'outillage mental du créateur dans la mise en cohérence de ses aspirations, de sa représentation de l'environnement, de ses propres capacités et des ressources qu'il compte utiliser ? Quelles informations perçues mènent à l'irréversibilité de sa décision et à l'instant particulier du déclenchement de son action ? Enfin, comment s'exprime le potentiel entrepreneurial du créateur dans les étapes de son projet (construction de l'atelier, choix des moyens de production, obtention des premiers clients et conduite de l'entreprise) ?

L'alternance de périodes courtes de croissance et de crises économiques, caractéristique des années 1920, fragilise l'entreprise créée par Émile Cossardeaux. Cette dernière dont le démarrage s'effectue sur un pic d'activité au premier trimestre 1926, s'affaiblit vraisemblablement lors du ralentissement de 1927. Confronté à des problèmes de trésorerie et de charge de travail, É. Cossardeaux recherche un partenaire qu'il choisit dans le cercle familial en la personne de son beau-frère É. Grosdidier, mouleur dans les fonderies locales. Quelles motivations poussent alors ce dernier à adhérer au projet de son parent et quels sont les fondements de sa volonté entrepreneuriale ? Comment se construit la SARL et quelles sont les zones de responsabilité et d'action respectives des deux cogérants ? Nous précisons ensuite comment s'établissent les conditions d'existence de la fonderie artisanale dans l'environnement spécifique de 1927 à 1933 en confrontant les mouvements de la fonderie ardennaise avec les contraintes commerciales et financières de l'entreprise Cossardeaux-Grosdidier.

²⁶³ E.-M. HERNANDEZ, L. MARCO, *Entrepreneur et décision, de l'intention à l'acte*, Paris, Éditions ESKA, 2006, p. 7.

²⁶⁴ V.-I. de LA VILLE, « L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1, 2001, p. 43-59.

²⁶⁵ E.-M. HERNANDEZ, L. MARCO, *op. cit.*, p. 9.

²⁶⁶ J.-C. DAUMAS, G. GAYOT, P. MINARD, D. TERRIER, « L'outillage mental des acteurs de l'économie », *Réalités industrielles*, février 2009, p. 5.

La dépression économique précipite l'entreprise dans une période de turbulences qui provoquent la séparation des deux beaux-frères, puis l'échec d'une nouvelle cogérance de La Fonte Ardennaise qui a succédé à la SARL Cossardeaux-Grosdidier. L'analyse de cette période permet d'explorer les raisons de ces ruptures et de comprendre la pugnacité d'É. Grosdidier qui s'appuie alors sur deux associés minoritaires pour affronter les bouleversements de l'invasion et de l'Occupation allemande. L'étude de l'entreprise dans l'économie de guerre mise en perspective avec celle de la branche donne la mesure de la résilience de la fonderie dans un contexte de pénurie et de contraintes. Elle permet également de suivre l'évolution de la clientèle dans la durée et de comprendre l'origine de la demande, de l'avant à l'après-guerre.

Au lendemain de l'armistice, la situation stabilisée de l'entreprise contraste avec la fragilité financière qui la caractérise dans les années 1930. Les bilans de guerre supposent des liquidités disponibles et l'insuffisance de l'offre, jusqu'au milieu des années 1950, induit des possibilités de profits élevés. Sur ces bases, É. Grosdidier, désormais seul associé dans la fonderie, accroît les capacités de production de l'entreprise pour accompagner la demande. Nous distinguerons son action propre, élaborée sur la base de ses compétences fondamentales (le moulage traditionnel et la veille commerciale), de la poursuite de la croissance de l'entreprise qui est l'œuvre de ses deux fils. Lors de la double décennie qui, de la fin de la guerre conduit à la transmission de l'entreprise, de nombreuses mutations accompagnent le changement de dimension de La Fonte Ardennaise. Nous analyserons les différents modèles de combinaisons particulières du marché, du capital, de l'outil de production et du travail²⁶⁷ qui assurent le passage de la boutique à la PMI.

²⁶⁷ J.-C. DAUMAS, *L'amour du drap*, op. cit, p. 14.

A) La situation ardennaise

Si le sénateur Hubert décrit l'environnement dévasté et les sentiments de désolation des Ardennais après quatre ans de présence allemande²⁶⁸, G. Gourde, chef du cinquième secteur de l'Office de la reconstitution industrielle, souligne des conséquences plus sombres : la destruction, non seulement de l'outil de production, mais aussi des modèles appartenant aux constructeurs automobiles, de machines agricoles et d'appareils de chauffage a pour conséquences la lenteur de la remise en marche de l'industrie locale et la perte probable des clients des fonderies ardennaises²⁶⁹. L'analyse des conditions de redémarrage des établissements semble alors indispensable à la compréhension du secteur de la fonderie avec un double questionnement : la nouvelle organisation industrielle issue de l'économie de guerre a-t-elle une influence sur la reconstruction des établissements ? La mécanisation, que la rationalisation entraîne, modifie-t-elle la dimension capitaliste du secteur ? Dans un premier temps, nous dresserons un état des fonderies ardennaises au lendemain de l'armistice et les modalités de la remise en état des moyens de production. Dans un second temps, nous présenterons les opportunités qui s'offrent aux fonderies dans le nouveau cadre de l'industrie nationale car, après chaque guerre, les destructions provoquées sont réparées en quelques années²⁷⁰. Or les fonderies se nourrissent de la construction de bâtiments et des investissements industriels et l'analyse des indices sectoriels de l'activité permet de définir leurs possibilités de croissance. Enfin, dans un troisième temps, nous mesurerons l'évolution des fonderies ardennaises, non seulement dans le contexte de la reconstruction industrielle, mais aussi dans la perspective plus longue de l'espace de croissance qui s'étend de 1890 à 1930. Dans notre approche, et afin de définir les conditions de l'arrivée de nouveaux entrants, nous distinguerons les quatre familles de la branche : deux qui appartiennent aux fonderies dites « sur album », celles des quincailliers-feronniers et des constructeurs d'appareils de chauffage et d'articles sanitaires, les autres étant constituées des fonderies de malléables et d'acier ainsi que des fonderies sur modèles.

²⁶⁸ *Le Monde Illustré, op. cit.*, p. 14.

²⁶⁹ *Ibid.*, p. 34.

²⁷⁰ A. SAUVY, *Histoire économique de la France entre les deux guerres (1918-1931)*, Paris, Fayard, 1965, p. 37.

1) Le Syndicat des industriels métallurgistes ardennais et l'armistice

Le département des Ardennes est le seul à avoir été occupé dans sa totalité par l'armée allemande, d'août 1914 à novembre 1918. Dans l'inventaire des régions envahies, ordonné par le Grand quartier général, son potentiel industriel représente la plus grosse part du gage détenu, soit en cas de négociations après la victoire, soit en vue des mesures à prendre si la fortune était contraire aux armées impériales²⁷¹. En effet, la prise de guerre ardennaise comprend 98 quincailleries sur 109 et plus de 80 fonderies sur 140. Ces établissements sont selon les experts allemands, et à de très rares exceptions près, tout à fait démodés et négligés²⁷². L'absence de machines à mouler est soulignée car, selon les témoignages de directeurs de fonderie, les ouvriers se refuseraient à les faire marcher²⁷³.

Cinq fonderies ardennaises sont cependant remarquées : la fonderie du Moulinet à Charleville, construite quelques mois seulement avant la guerre, et pourvue de machines à mouler ; Deville et Cie qui occupe 700 ouvriers et possède 70 machines ; la fonderie Gailly Frères qui était en cours d'agrandissement ; la fonderie Henri Adam à Revin qui vend ses articles en Allemagne ; et la Macérienne, succursale de Clément-Bayard de Paris, fournisseur de pièces détachées pour l'automobile, forte de 850 machines-outils du plus récent modèle.

Les auteurs du rapport, soucieux de faire connaître aux industriels et aux commerçants allemands la situation de l'industrie française dans les régions envahies afin de leur permettre de tirer partie de son immobilisation²⁷⁴, analysent la concurrence avec l'Allemagne. S'ils relèvent un courant d'affaires important des Ardennes vers l'Alsace pour les poêles, les fourneaux et les petites pièces en fonte, ils tiennent cette concurrence pour faible et conviennent qu'elle sera sans doute insignifiante après-guerre compte tenu du coût de la réparation des dommages²⁷⁵.

Ce constat effectué en 1916 était à l'évidence bien en deçà de la réalité de novembre 1918. Quant aux fonderies, que le rapport allemand de 1916 juge si rudimentaires

²⁷¹ Grand quartier général allemand, *L'industrie en France occupée*, 1916, Paris, Imprimerie nationale, 1923, ADA 1J 340.

²⁷² *Ibid.*, p. 45.

²⁷³ *Ibid.*, p. 45.

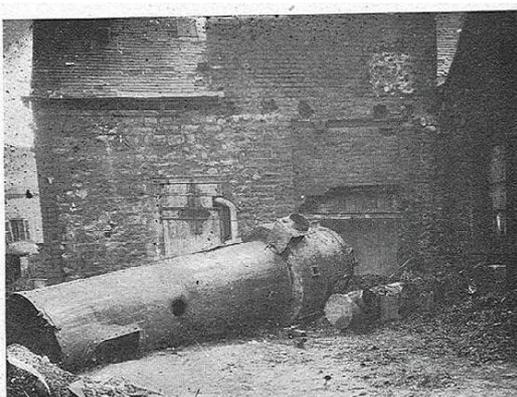
²⁷⁴ *Ibid.*, p. 1.

²⁷⁵ *Ibid.*, p. 54.

et si peu mécanisées que les dommages directs seraient bien moins graves que dans les autres industries métallurgiques, elles sont dans l'incapacité de fonctionner.

Les photographies présentées par *Le Monde Illustré* témoignent de l'importance des dommages :

Document 14 : État des fonderies après la guerre



Feronnerie et fonderie Gollnisch Jardinier et fils
à Vrigne aux Bois



Établissements Toussaint à Haybes

Sources : *Le Monde illustré*, 20 août 1922, p. 66 et 81.

Le 28 janvier 1919 a lieu la première réunion de tous les industriels ardennais, membres avant guerre du SIMA²⁷⁶. Le redémarrage des entreprises est, pour le patronat local, directement lié aux accords sur les dommages de guerre. Les efforts des métallurgistes ardennais pour l'obtention des meilleures évaluations font partie de la vie quotidienne des entreprises, sans doute perçus, plus ou moins nettement, par le personnel ouvrier. Cet environnement économique, particulier aux Ardennes, peut être suivi du point de vue patronal grâce aux comptes rendus des assemblées du SIMA de 1919 à 1925.

Cette première assemblée générale de l'après-guerre, éclaire les difficultés de la reconstruction industrielle. Dans son allocution, le préfet indique qu'il est à la disposition des entreprises mais d'abord préoccupé par les questions de ravitaillement et des soins médicaux ; il met en garde contre le retour hâtif de la population dans une zone toujours sous l'autorité de l'armée. En réponse, Camille Didier, le secrétaire du SIMA, rappelle l'action des industriels ardennais pendant la guerre, qui ont fourni 10 000 fiches sur des ouvriers ardennais de toutes spécialités au Service ouvrier du ministère de l'Armement. Grâce à cela, les usines de guerre de toutes les régions de France purent utiliser la main-d'œuvre ardennaise « si habile et si

²⁷⁶ Procès-verbal des assemblées générales et extraordinaires du SIMA, archives privées du MEDEF-Ardenne, p. 1.

industrielle » pour relancer les usines²⁷⁷. Le SIMA, très présent dans l'Association pour la Défense des Intérêts ardennais, attend donc l'application immédiate de l'engagement solennel concernant la reconnaissance à l'indemnité pour les sinistrés des régions envahies. Le 24 mars 1919, une nouvelle assemblée générale regroupant plus de 400 membres est réunie à Charleville. Le ministre de la Reconstruction industrielle, absent, le discours du président du SIMA se radicalise en exigeant que la reconstruction soit effective avec autant de méthode que les pillages d'entreprises²⁷⁸.

En mars 1919, les ateliers n'ont pas repris leur activité et le message du SIMA au ministre est représentatif du sentiment d'isolement des chefs d'entreprise qui attendent toujours des avances pour les réparations et la remise en route et rencontrent un problème de distorsion des prix entre les premières fabrications ardennaises et ceux de la concurrence de l'intérieur du pays. Enfin la crainte du non-retour de la main-d'œuvre est lancinante : « il n'est pas juste que des centaines d'ouvriers attendent dans la misère pour reprendre le travail, que l'usine ait reçu le charbon nécessaire, alors qu'à Paris les théâtres, les cinémas, les cafés et certaines rues sont éclairés comme avant-guerre et qu'ici il faille se coucher à la nuit, faute de lumière »²⁷⁹.

Mais la remise au travail du personnel dispersé est également source de contestation. Dès l'armistice, le SIMA avait été saisi d'une demande de la Fédération des ouvriers en métaux et similaires de France, mandatée par des ouvriers ardennais résidant dans le département de la Seine, pour un examen des conditions de travail et de salaire dans les Ardennes. La réponse négative avait entraîné une grève dure à Vrigne aux Bois et Vivier au Court en septembre 1919²⁸⁰. La création d'une caisse de secours et le soutien de l'UIMM aux industriels locaux furent les seules réponses apportées.

Les rapports sociaux d'avant-guerre semblent s'être modifiés comme le souligne le compte rendu de l'AG du 12 avril 1920 en regrettant que les questions ouvrières qui, avant-guerre, étaient plutôt d'ordre local, revêtent depuis l'armistice un caractère plus général : s'il faut améliorer le sort des ouvriers, les adhérents doivent mettre leur personnel en garde contre la vague d'idéalisme et les utopies brillantes mais creuses²⁸¹. D'autre part, les industriels

²⁷⁷ *Ibid.*, p. 5.

²⁷⁸ *Ibid.*, p. 31.

²⁷⁹ *Ibid.*, p. 35.

²⁸⁰ *Ibid.*, p. 58.

²⁸¹ *Ibid.*, p. 71.

ardennais sont appelés à stopper la surenchère liée au manque de bras car il n'en résulte qu'une augmentation des salaires préjudiciable à tous²⁸².

Les AG du 11 avril 1921 et du 13 avril 1922 émettent les mêmes vœux : respect de la loi du 17 avril 1919 sur les indemnités, suppression des tarifs spéciaux et des nouveaux régimes de transport et une exigence : la maîtrise des salaires. Commencée en 1920, la crise, selon un rapport de l'Office de la Reconstruction industrielle s'aggrave au premier trimestre 1921 pour culminer au printemps 1922²⁸³. *La Fonderie Moderne* qui depuis 1920 observe la reprise des fonderies ardennaises, mentionne en avril 1922 le marasme continu des fonderies sur modèles, dans laquelle une concurrence absurde déprécie les prix au-delà de toute raison alors que de nouvelles fonderies se mettent en route²⁸⁴.

René Colinet donne un éclairage différent de l'après-guerre, jugeant abusif de voir les usines de repli comme des usines concurrentes dans les marchés en expansion des années 1921-1922²⁸⁵. Si nous pouvons convenir que les industriels ardennais privilégient le retour au détriment des usines délocalisées à l'intérieur, la multiplication des fonderies en France non envahie, semble avoir été un facteur de baisse des prix en apportant une fourniture de proximité à des secteurs clients éloignés des Ardennes. Cette menace avait été perçue dès 1917 par le président de la CCI de Sedan qui redoutait le renforcement de la concurrence, dans la partie de la France épargnée, par l'apport de réserves financières constituées des bénéfices de guerre²⁸⁶. Cependant, dans la période difficile de 1920 à 1922, il semble que ce soient les fonderies de la région parisienne, nées pendant la guerre, qui éprouvent les plus grands soucis de reconversion car condamnées « à fusionner ou à disparaître »²⁸⁷. Pour la première fois depuis l'armistice, le SIMA, lors de l'assemblée du 19 mai 1924, constate enfin une amélioration de leur situation en soulignant que les industries ardennaises sont en excellente voie de convalescence et que, peu à peu, elles reprennent leur place d'antan dans l'activité industrielle nationale²⁸⁸. Pour confirmer ce redressement, les établissements sont appelés à compresser les éléments de prix de revient par le biais d'une meilleure organisation technique et commerciale, et à s'opposer à toute mesure généralisée de hausse de salaire²⁸⁹.

²⁸² *Ibid.*, p. 73.

²⁸³ Reconstitution Industrielle et Commerciale, Reprise des activités économiques 1916-1923, ADA 12M365.

²⁸⁴ *La Fonderie Moderne*, avril 1922, p. 127.

²⁸⁵ R. COLINET, « L'industrie : les Allemands ; Les patrons et les hommes des métaux », in *Les Ardennes devant la Grande Guerre 1914-1918*, Charleville-Mézières, Conseil général-SOPAIC, 1994, p. 173-185.

²⁸⁶ Reconstitution Industrielle et Commerciale, *op. cit.*, ADA 12M365.

²⁸⁷ *La Fonderie Moderne*, décembre 1922, p. 79.

²⁸⁸ Procès-verbal, *op. cit.*, p. 187.

²⁸⁹ *Ibid.*, p. 188.

En effet, l'activité plus soutenue est un support à la revendication salariale : une nouvelle grève éclate sur le site de Vrigne-Vivier, le 16 février 1924, devant le refus de l'entente patronale locale d'accepter le barème proposé, « car la concurrence des industriels du Centre paralyse déjà le commerce »²⁹⁰. En conséquence, la grève générale dure plus d'un mois, la fin du mouvement n'étant effective que le 27 mars²⁹¹.

Dans un contexte de troubles sociaux récurrents, 1924 semble être une année charnière. *La Fonderie Moderne* énumère les créations et les remises en marche d'usines : Fonderie Nouvelle à Mézières, Fonderie de Mousserolles à Bayonne, de Tergniers dans l'Aisne, Bidez-Haller à Fumay. Tous les secteurs clients des fonderies sont actifs : le matériel roulant, les machines agricoles, la construction mécanique et les machines-outils²⁹².

L'activité de l'année 1925 semble toujours soutenue malgré de sourdes inquiétudes exprimées par le SIMA sur le stimulant factice de la dévaluation du franc²⁹³, la démagogie qui tend à représenter le capital comme un monstre qu'il faut abattre²⁹⁴ et le caractère artificiel de l'activité industrielle liée à l'inflation (qui conduit au brutal ralentissement de 1926 par la constitution de réserves de marchandises d'une part et la diminution du pouvoir d'achat d'autre part)²⁹⁵.

Les procès-verbaux des assemblées du SIMA éclairent le ressenti patronal et l'appréhension de la spécificité ardennaise et de son positionnement dans l'évolution de l'économie nationale lors du temps de la récupération de 1919 à 1924 et des six années fabuleuses de 1924 à 1930²⁹⁶. Ils permettent également de comparer la situation des industries métallurgiques ardennaises avec celles du textile des départements occupés du nord de la France tant en ce qui concerne l'ampleur des dommages subis que pour les formes de mobilisation collective du patronat. Enfin, ils soulèvent des interrogations identiques sur les résultats de la reconstruction : reconstitution, modernisation ou diversification des structures industrielles, les Ardennes comme le double centre textile du Nord ont-ils laissé passer une occasion²⁹⁷ ?

²⁹⁰ *Le Petit Ardennais*, 21 février 1924.

²⁹¹ *Le Petit Ardennais*, 27 mars 1924.

²⁹² *La Fonderie Moderne*, février 1924, p. 47.

²⁹³ Procès-verbal, *op. cit.*, p. 232.

²⁹⁴ *Ibid.*, p. 233.

²⁹⁵ *Ibid.*, p. 267.

²⁹⁶ D. WORONOFF, *Histoire de l'industrie en France*, *op. cit.*, p. 459.

²⁹⁷ J.-C. DAUMAS, « Guerre et reconstruction dans l'industrie lainière française (1914-1926) in FAVIER R., KLEIN J.-F., TERRIER D., WORONOFF D. (dir.), *Tisser l'histoire, L'industrie et ses patrons XVI^e-XX^e siècle. Mélange offert à Serge Chassagne*, Valenciennes, Presses universitaires de Valenciennes, 2009, p. 97-109.

2) Une situation favorable au secteur de la fonderie

Le remplacement des moyens de production détruits et les conséquences de la nouvelle organisation du travail expérimentée dans l'économie de guerre, sont des opportunités à saisir pour les fonderies qui se nourrissent des investissements en équipements industriels. L'analyse des indices généraux de l'activité nous permet de définir les possibilités de croissance des fonderies.

Pour accompagner cette éventuelle demande, les fonderies doivent aussi se reconstruire. Dans les premières années du XX^e siècle, la mécanisation et une meilleure maîtrise technologique de la métallurgie, sont confrontées au savoir empirique des mouleurs et des fondeurs. Nous présenterons les principaux perfectionnements susceptibles d'équiper les fonderies en reconstruction et d'améliorer leur productivité.

A. Sauvy s'interroge sur les conséquences du conflit sur la France de 1918 : « réveil et rebondissement ou nouvel affaissement ? »²⁹⁸. Malgré un constat négatif sur l'atrophie de l'esprit de création avant guerre, il relève des contreparties positives à la situation d'armistice dont les renouvellements et modernisations, le recouvrement de l'Alsace-Lorraine, la potentialité de l'empire colonial et le progrès technique qui, entre autres, favorisent l'expansion des années 1920²⁹⁹.

La croissance économique de l'après-guerre doit être mise en perspective dans un cycle plus long : celui de la Belle Époque de l'industrie qui court de 1896 à 1930³⁰⁰. Cette période prolonge, en l'accentuant, l'industrialisme esquissé dans les années qui ont précédé la guerre de 1914. La croissance fut synonyme de diversification de la production et d'intensification de l'effort d'investissement³⁰¹. L'origine du dynamisme de la transformation des métaux et de la multiplication des fonderies, est à rechercher dans la restructuration industrielle, réponse à la Grande dépression.

La recherche d'une meilleure productivité implique dans un premier temps, la diffusion des équipements (point de passage vers la mécanisation et la motorisation

²⁹⁸ A. SAUVY, *Histoire économique de la France entre les deux guerres*, tome I, *op. cit.*, p. 37.

²⁹⁹ *Ibid.*, p. 32.

³⁰⁰ D. WORONOFF, *op. cit.*, p. 454.

³⁰¹ F. CARON, *Histoire économique de la France XIX^e-XX^e siècle*, Paris, Armand Colin, 1995, p. 190.

généralisée)³⁰², puis, après-guerre, la consolidation d'un nouveau schéma de consommation né avec le siècle et fondé sur l'utilisation des biens industriels durables. D. Woronoff constate pour la période un haut niveau d'investissement industriel : 14,9 % entre 1896 et 1913, 16,1 % entre 1922 et 1938 dont 20 % en 1929-1930³⁰³. F. Caron confirme l'effort d'investissement sans précédent, centré sur l'outillage industriel, dont l'indice, d'une base 100 en 1913, atteint 184 en 1929³⁰⁴. La prospérité française des années 1920 se construit donc sur l'élément essentiel de la demande : les biens d'investissement³⁰⁵.

L'intensification capitaliste qui en résulte et les approches d'organisation rationnelle du travail expérimentées dans l'économie de guerre modifient la structure des facteurs de production et alimentent les fonderies, car chaque mécanisation nécessite des éléments en fonte moulée. Il en est de même pour l'introduction d'une organisation fordiste de la production, établie sur le principe d'une fabrication intensive dont les différentes opérations sont réglées à la même cadence, à la même vitesse, pour éviter les stockages intermédiaires tant pour les usines de montage que pour les forges et fonderies intégrées, comme le décrit André Citroën³⁰⁶. Cependant, cette vision d'une fonderie moderne est-elle reprise par l'ensemble de ce secteur industriel, fondé sur le savoir-faire jaloux des mouleurs et des fondeurs et qui en dépit de son importance, représente une des industries où les progrès ont évolué avec le plus de lenteur³⁰⁷ ? Dans l'introduction au numéro consacré à la fonderie, la rédaction du *Mois industriel et scientifique* souligne ainsi la récurrence du problème spécifique à la fusion du métal et à son moulage : la protection d'un savoir-faire ancien, qui contrairement aux autres secteurs industriels est encore soumis aux règles obscures de l'empirisme, ce qui ralentit tout progrès technique³⁰⁸.

Une démarche de progrès, selon les journalistes scientifiques, serait de sortir le savoir-faire du fondeur de sa gangue désuète et de le confier à l'œil neuf de l'industriel moderne. Cette apparente contradiction trouve sans doute une réponse dans le *Traité pratique de Fonderie A. Lelong et E. Mairy*, publié en 1912. Cet ouvrage devient la référence pour l'enseignement et la pratique de la fonderie et remplace le Guettier, manuel indispensable

³⁰² D. WORONOFF, *op. cit.*, p. 356.

³⁰³ *Ibid.*, p. 410.

³⁰⁴ F. CARON, *op. cit.*, p. 191.

³⁰⁵ F. CARON, J. BOUVIER, « L'industrialisation des années 1920 », in BRAUDEL F., LABROUSSE E. (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, tome IV, *op. cit.*, p. 646-654.

³⁰⁶ F. CARON, « Changement technique et culture technique », in LEVY-LEBOYER M. (dir.), *Histoire de la France industrielle*, *op. cit.*, p. 232-253.

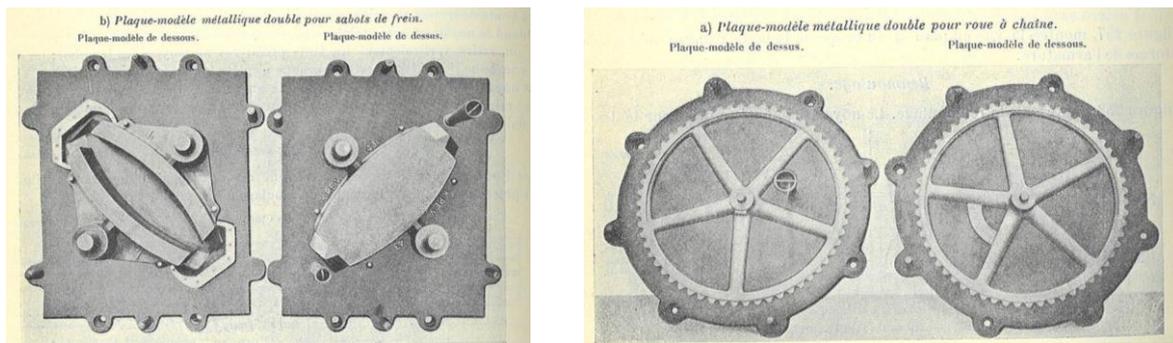
³⁰⁷ « La fonderie moderne », *Le Mois Scientifique et Industriel*, monographie n° 10, 1905, p. 2.

³⁰⁸ *Ibid.*, p. 2.

depuis 1844. La comparaison des deux traités éclaire l'évolution technique du secteur et mesure son impact dans la pratique des établissements industriels. L'écart principal entre les deux manuels réside en l'apparition de la photomicrographie et par conséquent du développement de la chimie métallurgique. Cependant, hormis pour les fonderies intégrées du secteur automobile, sa diffusion ne s'effectuera pas avant les années 1920.

Les fonderies ont néanmoins accès à ce progrès d'une façon collective auprès des laboratoires locaux de l'Association technique de fonderie. La diversité et le perfectionnement des machines à mouler sont des exemples plus concrets de la mécanisation du procédé de moulage et de l'ouverture sur une production de masse. L'introduction des machines s'est opérée avec lenteur dans la dernière décennie du XIX^e. Le préalable étant la précision de la construction des plaques-modèles, le mouleur est désormais privé de la pratique de son savoir-faire (la mise en chantier des modèles et la recherche et l'exécution des joints de séparation des différentes parties du moule).

Document 15: Plaques-modèles métalliques doubles entièrement usinées



Sources : *Traité pratique de fonderie*, A. LELONG et E. MAIRY, *op. cit.*, p. 448, figure 259.

La machine et les plaques modèles réglées, les pièces obtenues sont rigoureusement identiques au modèle, contrairement au moulage à la main. L'avantage de l'emploi des machines à mouler, mis à part l'aspect et la précision dimensionnelle, est selon Lelong et Mairy, bien établi : le prix de revient est conséquemment réduit de la différence existant entre le haut salaire du mouleur à la main et celui du simple manœuvre attaché à la machine à mouler. La production intensive obtenue par l'emploi des machines donne lieu à une diminution des frais généraux³⁰⁹. Mais, sans doute le plus dangereux pour les mouleurs est l'apparition de machines universelles sur lesquelles plusieurs changements journaliers de modèles sont possibles : la machine à mouler n'est plus uniquement réservée aux grandes séries et aux grands établissements.

³⁰⁹ A. LELONG, E. MAIRY, *op. cit.*, p. 476.

Une revue « industrialiste » comme *Le Monde industriel* abonde dans ce sens : la régularité toute mécanique de la machine doit donner des résultats nettement supérieurs à l'irrégularité fatale et inconsciente du mouleur³¹⁰, tout en regrettant que si, en usinage, le tour est considéré par tous comme indispensable, la machine à mouler est, elle, encore controversée. D'ailleurs, à contrecœur, le rédacteur de *La Fonderie moderne* constate que les progrès signalés ne sont pas encore entrés en application dans la plupart des usines de moyenne ou de faible importance³¹¹.

Les fonderies ardennaises qui représentent plus du quart de la capacité nationale avant 1914 peuvent être représentatives de la mécanisation du secteur avant guerre³¹². Selon l'inventaire des experts allemands lors de la période d'occupation, peu d'entre elles étaient mécanisées. Dunaime, en 1907, relève des machines à mouler chez Hardy-Capitaine, la plus grosse fonderie de fonte malléable en France et chez Gustin où les ouvriers sur ces machines ne sont pas considérés comme mouleurs mais manœuvres³¹³. René Colinet cite pour sa part la société Deville qui, dès l'Exposition universelle de 1900, se faisait remarquer en présentant des machines à mouler à compression par membranes électriques³¹⁴, et l'installation de carrousels de moulage avec transport automatique du sable chez Porcher (1911), Aubrives (1912) et à La Macérienne (1912)³¹⁵. Mais quelque soit son intensité en 1913, il ne restait plus aucune machine dans les fonderies du département, cinq ans plus tard.

Avec l'apprentissage de la rationalité industrielle du temps de guerre, l'application de nouvelles méthodes d'organisation, et la connaissance des progrès techniques, comment s'est opérée la reconstruction des fonderies ?

Les huit années de guerre et de reconstruction ne peuvent s'extraire d'un temps économique plus long, compris entre les dépressions des années 1880 et 1930. La lecture des indices de la production industrielle nous indique une courbe ascendante pour presque tous les secteurs qui, dans leur ensemble, sont utilisateurs de pièces moulées. La comparaison entre les deux décennies (1894-1914) durant laquelle l'indice général passe de 50 à 100, et les cinq ans

³¹⁰ *La fonderie moderne, op. cit.*, p. 15.

³¹¹ A. LELONG et E. MAIRY, *op. cit.*, p. 2.

³¹² R. COLINET, « Contributions statistiques et cartographiques à l'histoire industrielle ardennaise », *op. cit.*, p. 137.

³¹³ P. DUNAIME, *op. cit.*, p. 95.

³¹⁴ R. COLINET, *Métallurgie Ardennaise*, Epemay, Chassigny, ORCCA/Castor & Polux, 2001, p. 106.

³¹⁵ *Ibid.*, p. 107.

(1919-1924), période durant laquelle il évolue de façon identique³¹⁶, nous laisse entrevoir, compte tenu de la rapidité du recouvrement, l'intensité de la demande aux fonderies en place.

Le volume mais aussi la structure de la demande sont modifiés par les secteurs clients qui utilisent l'organisation industrielle de la production. Les innovations dans la métallographie, les perfectionnements des machines à mouler, à noyauter, à sabler modifient l'offre des fonderies qui, en pratique pour les fonderies intégrées de l'automobile, en théorie pour les autres, peuvent répondre aux exigences de la production en série. La littérature technique émet cependant des réserves sur des procédés insuffisamment maîtrisés, souligne la résistance au changement des mouleurs et le trop grand nombre de petites fonderies qui freine la rationalisation de la production.

3) Évolution et situation du secteur, 1920-1930

La naissance, début 1926, de l'atelier d'Émile Cossardeaux qui devient quelques années plus tard La Fonte Ardennaise, intervient au cours d'une période que les industriels considèrent comme faste. Préalablement à l'analyse du contexte économique, nous identifierons les procédés de reconstruction des établissements afin de vérifier si l'introduction des perfectionnements techniques a été effectuée. Ensuite nous dresserons le panorama des fonderies ardennaises selon leurs différentes activités.

3.1/ Reconstruction

Les industriels ardennais s'appuyèrent sur la loi du 17 avril 1919 reconnaissant le droit individuel à la réparation des dommages causés aux biens au cours de la guerre pour se reconstruire. La loi permettait aussi de recevoir, pour répondre aux besoins les plus urgents, des avances imputables sur les futurs dommages de guerre. Le SIMA, les différents groupes de pression dont l'influente Association pour la Défense des Intérêts Ardennais, les députés et sénateurs du département intervenaient régulièrement pour faire accélérer les reconnaissances. R. Colinet indique que malgré les visites de Clémenceau, Poincaré et Millerand, le paiement

³¹⁶ *Indices généraux du mouvement économique en France de 1901 à 1931*, Statistique générale de la France, Paris, Imprimerie nationale, 1932.

traîna en longueur de 1922 à 1939³¹⁷. Les réactions furent donc vives en 1920 lorsque certains s'interrogeaient sur l'opportunité de la reconstruction devant l'avance prise par les usines métallurgiques de la France libre³¹⁸, puis rassurées en 1923 (même s'il restait encore beaucoup à faire pour reconstituer tous les modèles et l'outillage spécial qui dans certaines industries étaient considérables)³¹⁹, enfin indignées en 1924 par les accusations de fraude dans les Régions libérées. Au-delà des polémiques, les usines sont généralement en état de marche à compter de 1922, comme l'indique le reportage du *Monde Illustré* d'août de la même année. Les avances sur dommages ont donc permis la reconstruction des ateliers. Le retour de certaines machines, soit distribuées par le canal de l'Office de reconstruction industrielle, soit directement rapportées par leurs propriétaires dans leurs établissements, (H. Faure³²⁰, L. Tillet³²¹), compléta la mise en état. Si rechercher et réinstaller leur propre matériel emporté en Allemagne par les occupants fut une priorité pour les industriels ardennais, il ne semble pas qu'il y ait eu, pour la majorité d'entre eux, une réelle remise en cause des procédés de fabrication.

Pourtant le SIMA alerta ses adhérents sur la nécessité de se moderniser. Les décisions de Paul Thomé et de Paul Gailly en sont des exemples concrets. Le premier applique, à Nouzon, les méthodes découvertes chez Renault pendant la guerre : la production à l'américaine, la comptabilité industrielle et une gestion rigoureuse, simple et précise³²². Le second, après un voyage en Amérique, fait approuver une augmentation de capital de 500 000 francs pour intensifier la production de fonte malléable et construire de nouveaux bâtiments et acquérir des fours et du matériel de moulage³²³. Sans doute les fonderies déjà mécanisées avant-guerre tendent à l'être plus encore, d'autres le deviennent suite à l'expérience acquise par leurs dirigeants dans l'économie de guerre, mais pour le plus grand nombre, le reportage du *Monde illustré* est éloquent : hormis quelques machines à mouler, l'organisation de la fonderie en elle-même, avec les moules posés au sol, reste identique à celle observée à la fin du XIX^e siècle.

³¹⁷ R. COLINET, *op. cit.*, p. 110.

³¹⁸ Procès-verbaux du SIMA, *op. cit.*, 12 avril 1920.

³¹⁹ Procès-verbaux du SIMA, *op. cit.*, 14 mai 1923.

³²⁰ R. COLINET, *op. cit.*, p. 110.

³²¹ L. BAILLY, *Vrigne aux Bois, des tourbières au cubilot 1797-1957*, Charleville-Mézières, SOPAIC, 2000, p. 71.

³²² R. COLINET, *op. cit.*, p. 110.

³²³ Acte de Maître Guinet, notaire à Charleville, ADA 6U1264.

Document 16: Les fonderies reconstruites – 1922



Fonderie Gollnisch-Jardinier fils à Vrigne aux Bois



Fonderie Émile Hénon à Revin

Sources : *Le Monde Illustré*, 20 août 1922, p. 74 et 100.

La modernisation ne fut donc que très partielle. Il était difficile pour les petites et moyennes entreprises familiales de sortir du traumatisme immédiat de l'usine dévastée pour se projeter avec l'élévation nécessaire vers une nouvelle conception du marché et d'adopter les moyens techniques de le satisfaire. Les fondeurs ardennais, tournés vers l'avant-guerre, semblent donc ignorer la vision technique illustrée chez Peugeot par E. Mattern : l'introduction de l'esprit mécanicien dans les fonderies³²⁴. D'autre part, en retrait des applications industrielles des constructeurs automobiles, la littérature technique reste hésitante à ce sujet et suppose que l'automatisme s'accorde mal avec la pratique de la fonderie, qu'il s'agisse de sablerie, de noyautage ou de machines à mouler³²⁵. L'urgence était d'obtenir ou de libérer des ressources immédiates pour redémarrer vite et retenir la population ouvrière³²⁶ ; ce qui justifia la recherche de son ancien matériel et la reconstruction à l'identique d'une organisation technique qui fonctionnait avec efficacité avant-guerre et qui permit aux bénéficiaires d'atteindre des sommets historiques³²⁷. La règle d'attribution des dommages de guerre pouvait, aussi, être un frein à une amélioration de l'espace industriel. Le 30 juin 1920, le chef du sous-secteur de Charleville de l'ORI, refusa à l'administrateur délégué des Fonderies de la Forge l'Union à Nouzon, une cession de dommages de guerre car les bâtiments abritaient précédemment une activité de construction de machines agricoles et non une fonderie³²⁸.

Pour un industriel, le processus d'obtention des avances était donc simplifié par une reconstruction à l'identique car toute extension ou modification technique ne pouvait être

³²⁴ Y. COHEN, « La subordination matérielle et humaine : figures de l'interdépendance dans les pratiques de l'acier aux Automobiles Peugeot, 1910-1920 », in MIOCHE P., WORONOFF D. (dir.), *L'acier en France : produits et marchés, de la fin du XVIII^e siècle à nos jours*, op. cit., p. 103-118.

³²⁵ *La Fonderie Moderne*, 3 mars 1919, p. 55.

³²⁶ Réunion des Fondeurs sur album ardennais, 12 novembre 1918, ADA 17J51.

³²⁷ R. COLINET, op. cit., p. 98.

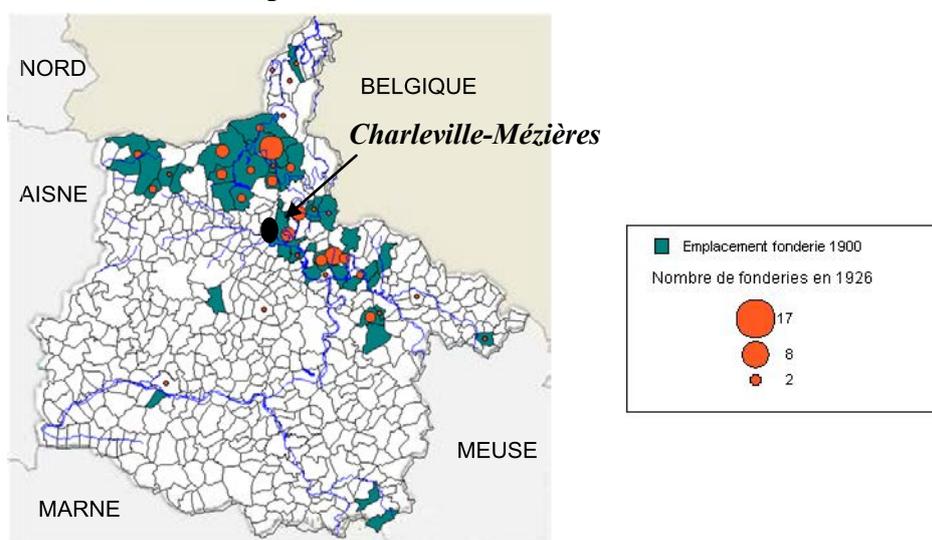
³²⁸ Lettre de l'Office de la Reconstitution Industrielle, 3^e secteur, l'Ingénieur, Chef du Sous-Secteur de Charleville à l'Administrateur-délégué des Fonderies de la Forge l'Union à Nouzon, 30 juin 1920, archives privées du Musée du Vieux Nouzon.

financée par l'attribution de dommages de guerre mais par l'autofinancement ou l'augmentation de capital. Cependant, la demande des « Années folles »³²⁹ conduisait à la multiplication des modifications des statuts des sociétés et même à la création de nouvelles fonderies.

3.2/ Panorama des fonderies ardennaises

Le développement des fonderies, lors de la première industrialisation de 1850 à 1890, a été esquissé dans la première partie. Au premier trimestre de 1887³³⁰, 71 fonderies sont localisées dans le département ; un pic est atteint en 1926, avec 117 fonderies adhérentes au SGFF³³¹. Pour préciser l'environnement des créations d'établissements de l'après-guerre, il est nécessaire de mettre en perspective la période de croissance qui s'étend de 1890 à 1930. Les années de guerre correspondent, certes, à un décrochement, mais pour les fonderies dont la demande est directement liée à l'évolution des indices généraux, la tendance favorable des premières années du XX^e siècle semble être retrouvée dès 1922.

Figure 9 : Carte des emplacements de fonderies, Ardennes, 1926



Sources : *Annuaire du Syndicat Général des Fondeurs de France 1927*.

Lors de cette période, la vie juridique des fonderies, mesurée par les actes notariés, varie : faible de 1892 à 1906, intense en 1906, 1907, 1911 et dans les années 1920. Les actes retenus sont les dépôts de statuts (fondation) et les modifications de statuts (évolution du

³²⁹ R. COLINET, *La métallurgie ardennaise, op. cit.*, p. 118.

³³⁰ Cf. 1^{re} partie.

³³¹ Liste des adhérents au SGFF, année 1926, archives privées du SGFF.

capital, changement de statut social). Avec ces éléments, une cartographie des quatre grandes familles qui composent la branche ardennaise peut être élaborée : deux d'entre elles font partie des établissements représentant la fonderie sur album (les quincailliers-ferronniers et producteurs d'appareils de chauffage ou d'articles sanitaires), les deux autres des fonderies sur modèles (les fondeurs de fonte malléable et d'acier et les fondeurs de deuxième fusion en fonte grise).

3-1-1/ Les quincailliers-ferronniers

La fonderie sur album présente sa production de produits finis sur catalogue en s'adressant aux consommateurs ou aux relais que sont les négociants en quincaillerie et les grossistes. Depuis le XVIII^e siècle, les articles en fer pour la construction (fiches, charnières, pentures), l'artisanat (étaux, enclumes, fléaux de balances) et le ménage (casse-noix, pelles et pincettes, tire-bouchon) composent « ces choses banales »³³² qui participent à la naissance des temps de la consommation. Au début du XIX^e, la ferronnerie est diffuse dans les zones de métallurgie ancienne. La substitution de la fonderie à la forge et la baisse du prix unitaire qui en découle se cristallise dans un espace déterminé. Nous présenterons les entreprises localisées dans cette zone qui représentent une des deux familles de fondeurs sur album : celle des ferronniers-quincailliers.

Principalement situées dans la zone de Vrigne aux Bois et de Vivier au Court, les quincailleries ardennaises ont intégré la fonderie dans leur cycle de production lors des dernières décennies du XIX^e siècle. Progressivement, cette technologie a supplanté la forge et le fer battu et les techniques de traitement de surface (nickelage, chromage, galvanisation) ont remplacé pour partie le moulage en bronze, en protégeant de la rouille les moulages ferreux. Les albums des quincailliers évoluent, accompagnant la demande. L'album Camion frères de 1891 comprend 1 987 références, soit près de 5 000 articles avec les adaptations, les tailles différentes et la variété des revêtements³³³. Celui de 1930 est plus structuré, avec 4 258 références, soit environ 6 000 articles ; il présente des grandes familles comme l'aération, les accessoires de grilles, les clôtures, le chauffage et la fumisterie, le ménage, l'outillage, l'horticulture et jardinage, et les jeux et sports³³⁴.

³³² D. ROCHE, *Histoire des choses banales*, op. cit.

³³³ Album Camion Frères 1891, archives privées M. Lang.

³³⁴ Album Camion Frères 1930, archives privées B. Prati.

Figure 10 : État des fonderies sur album (quincaillerie), 1929

Entreprise	Lieu
SNC Charles et Georges Camion	Vivier au Court
SNC L ; Moranvillé, J. Huet	Vivier au Court
SA Anciens Ets Jules Manil	Vivier au Court
SNC Jardinier-Massard	Vrigne aux Bois
SNC Apparuit Fils et H Thomassin	Vrigne aux Bois
SNC Gollnisch-Jardinier Fils	Vrigne aux Bois
SA Fonderie et Atelier du Laminoir	Vrigne aux Bois
SNC Henri Camion et Lambert-Arnoud	Vrigne aux Bois
SA Établissements L. Tillet	Vrigne aux Bois
A. Petit	Vrigne Meuse

Sources : *Annuaire des fonderies, 1929*, archives privées SGFF.

La civilisation des loisirs s'esquisse avec l'apparition de portiques de jeu et de rouleaux pour terrain de tennis, celle de l'électroménager apparaît avec une planche de fers électriques (déjà présents dans l'album de 1924)³³⁵. Les articles sont en fonte douce (fonte grise), en fonte malléable, en bronze pour ceux moulés, d'autres sont forgés ou estampés. La taille de la société se mesure en quelque sorte à l'épaisseur de l'album. Henri Camion & Lambert-Arnould de Vrigne aux Bois propose 690 articles dans son catalogue de 1923, Guillet-Fagot à Vivier au Court en compte 1 693 en 1913.

Quelle que soit leur taille, la bonne gestion des stocks est une des priorités des quincailliers-fondeurs, compte tenu de la grande variété de leurs articles. Cela nécessite, outre une trésorerie et un fonds de roulement suffisants, le contrôle du cycle de production par l'intégration de toutes les opérations de fabrication.

Léon Tillet, de son atelier de ferronnerie créé en 1881, acheta la fonderie Willaime et Thomassin afin de posséder un ensemble de fonderie complet (fonderie de fonte grise, de malléable, de cuivre et de bronze), puis installa à la fin du XIX^e siècle un atelier de traitement de surface, rendant ainsi son usine autonome³³⁶. L'importance de la trésorerie nécessaire devient un obstacle pour un éventuel entrant³³⁷. Le succès des ventes semble exiger des immobilisations importantes, tant en moyens de production que financiers.

³³⁵ Album Camion Frères 1924, archives privées M. Lang.

³³⁶ L. BAILLY, *Vrigne aux Bois, des tourbières au cubilot*, *op. cit.*, p. 70.

³³⁷ Camion Frères, la plus importante entreprise du secteur, transforme le 31 décembre 1925, la SNC de 1895 au capital de 100 000 francs en une SARL, au capital de 7 000 000 francs ; le niveau des stocks et les créances clients constituent 60 % de l'apport. Statuts de la SARL Camion Frères, 31 décembre 1925, étude Maître Rambourg, ADA 6U1273.

Chercher à se différencier par l'obtention de brevets s'avère également être efficace. Léon Tillet dépose 33 brevets de 1880 à 1923. Camion, Manil, Apparuit, Wintenberger, Gollnisch-Jardinier figurent sur les registres de l'INPI³³⁸, tous les ferronniers installés cherchent, inventent, perfectionnent pour distinguer leurs albums des uns des autres.

Du début du XX^e siècle aux années 1930, la capacité d'innovation des entreprises se mesure à l'introduction de l'électricité dans les articles ménagers. Cette révolution pourrait favoriser l'apparition d'entrepreneurs détenteurs du nouveau savoir, mais les grandes maisons contrôlent (particulièrement celles de Vivier au Court). Ainsi Camion Frères ajoute trois références de fers à repasser électriques aux 41 traditionnelles dans son album de 1930 et Bernard-Huet, grâce aux bénéfices exceptionnels de 1920 à 1923 (8,5 % du chiffre d'affaires) acquiert la marque Calidus (concurrente de Calor) et entreprend la fabrication de toute une gamme d'appareils électriques, allant du fer à repasser aux cuisinières en passant par les réchauds, radiateurs divers, chauffe-pieds et gaufriers³³⁹. L'espace des quincailliers-ferronniers, qui ne peuvent innover, semble clos. Les albums pour la plupart évoluent peu, figés sur les articles d'avant-guerre : le temps ne semble pas à son développement mais plutôt à sa réduction.

Les industriels vrignois et vivarois tentent surtout de figer le secteur en fondant une société de prévoyance en nom collectif ayant pour objet de favoriser le développement de leur industrie (ce qui ressemble fort à un cartel)³⁴⁰. Cette entente se maintient fermement jusqu'en août 1914. Elle est encore active face aux syndicats ouvriers pendant les grèves de 1919 et de 1924, mais perd de sa rigueur et de son efficacité en ce qui concerne le contrôle des opérations commerciales.

Chaque entreprise a cependant un espace de liberté car toutes s'annoncent, hors album, comme fonderie sur modèles, à savoir offrir de mouler en sous-traitance, sur outillage fourni par le client ou créé pour son compte. Le registre d'inscription des modèles de clients de Camion Frères indique 389 clients de 1902 à 1914 et 298 de 1919 à 1940³⁴¹. L'avantage concurrentiel des fonderies des quincailliers – aspect (finesse des grains de la peau de pièce)

³³⁸ L. BAILLY, *Vrigne aux Bois, des tourbières au cubilot*, op. cit., p 140.

³³⁹ R. COLINET, R. JONET, «L'usine Bernard-Huet à Vivier au Court, cinq générations d'industriels (1852-1980)», *Terres Ardennaises*, tiré à part des numéros 98 et 99, 2007, p. 13.

³⁴⁰ Les règles édictées sont particulièrement contraignantes puisqu'elles impliquent la communication sans aucune réserve aux contrôleurs, de la correspondance des clients et des voyageurs, des copies des factures, des bons de commande, des livres d'expédition et l'engagement d'honneur de vendre les articles franchement plus chers que le minimum afin de ne pas accaparer les affaires à leur unique profit. Statuts de la SNC Camion frères, Camion Henri, Cocu, Gollnisch, Huet, Tillet et Wintenberger frères, Acte du 28 janvier 1905, Étude de Me Ernest Jacquél, Mézières, ADA 6U1237.

³⁴¹ Registre d'entrée et de sortie des modèles clients de Camion Frères 1902-1948, archives privées M. Lang.

et précision des pièces de faible épaisseur – est prépondérant pour de nombreux secteurs industriels : la décoration et l'ameublement, les arts ménagers, l'horlogerie, la serrurerie, l'outillage et l'automobile

Cette grande variété d'articles nécessite de prospecter un large éventail de sociétés et crée une ambiguïté, pour les quincailliers-feronniers, dans les relations commerciales avec des clients qui sont aussi, d'une certaine manière, des concurrents. Lorsque la société Camion Frères livre des semelles pour fer électrique à l'Électricité moderne ou à Boas-Rodrigues, elle alimente la compétition avec les articles de son propre album.

Les conditions de vente de Camion Frères sont très strictes et nous supposons, que compte tenu de l'entente entre les fabricants, les autres manufactures en font de même. Les ventes, pour les articles de l'album, sont exclusivement réservées aux négociants en quincaillerie et fers et les hausses semestrielles ne sont pas négociables³⁴². La tendance longue du secteur, au regard de l'importance croissante des immobilisations, favorise la concentration. Quatre sociétés cessent leur activité pour une seule création entre 1900 et 1925³⁴³.

Les feronniers deviennent fondeurs-quincailliers et les objets auparavant rares abondent désormais sur le marché. À l'origine fondeurs de cuivre, ils adaptent la technique du moulage en presse, à la fonte et se spécialisent dans les petits objets accessibles à la consommation du plus grand nombre. La production ne se limite pas au moulage, d'autres opérations (l'usinage, le traitement de surface, le montage) sont nécessaires. Ce cycle long et une commercialisation qui s'appuie sur la disponibilité des articles, demandent une trésorerie et des stocks importants. La capitalisation des entreprises est le reflet de ces exigences qui limitent les entrants. C'est ainsi que l'Association des industriels de Vriage-Vivier tente en se refermant sur elle-même de contrôler le marché. L'introduction de l'électricité dans les arts ménagers et la propension à innover entraînent une concentration inévitable du secteur. Hormis leurs articles propres, les fonderies des quincailliers coulent de nombreuses pièces pour les industries les plus diverses qui doivent alors se plier à des conditions de vente drastiques.

³⁴² Courrier type Camion Frères, 25 décembre 1912, archives privées M. Lang.

³⁴³ Entreprises patentées de Vriage aux Bois, ADA G4.

3-1-2/ Les producteurs d'appareils de chauffage et sanitaires

La seconde famille de la fonderie sur album est composée des producteurs d'appareils de chauffage et d'appareils sanitaires. Dans son étude sur la progression de la commodité du chauffage, D. Roche constate que, jusqu'au milieu du XIX^e, les cheminées sont les principales sources de chaleur en Touraine, et que les poêles et les fourneaux sont rares jusqu'au dernier tiers du XIX^e en Mâconnais³⁴⁴. Nous pouvons donc mesurer le potentiel du marché qui s'offre aux producteurs. Si les foyers se fabriquent en céramique et en fer, la fonte devient le matériau le plus utilisé en raison de ses propriétés calorifiques et son de coût. Les constructeurs ardennais deviennent donc fondeurs, ou les fondeurs deviennent constructeurs en série après 1850, prenant le relais des précurseurs que furent Gendarme et Morel. En analysant les sociétés et leurs statuts, nous évaluerons les possibilités d'entrée dans le secteur lors des années 1920.

Figure 11 : État des fonderies sur album (appareils sanitaires), 1929

Société	Location
SA La Mauberienne	Maubert-Fontaine
SA de La Fonderie dite L'Union de Renwez	Renwez
SCS Léon Grunberg & Cie	Renwez
SA Porcher	Revin

Sources : *Annuaire des fondeurs ardennais*, 1929, archives privées SGFF.

Figure 12: État des fonderies sur album (appareils de chauffage), 1929

SNC Devin, Moine et Cie	Auvillers-les-Forges
SA des Établissements Émile Pechenard	Bourg-Fidèle
SA de Fabrication d'Appareils de Chauffage et de Cuisine « Faunus »	Donchery
Société des Fonderie et Émaillerie de Donchery	Donchery
SA des Usines de Piedselle	Fumay
SA des Fonderies de Monthermé-Laval-Dieu	Monthermé
SCS A. Haineaux et Cie	Revin
SA Fonderies Arthur Martin	Revin
SARL Faure père et Fils, Faure Frères successeurs	Revin
SA des Forges et Fonderies de Saint-Nicolas	Revin
SCA Deville & Cie	Charleville

Sources : *Annuaire des fondeurs ardennais*, 1929, archives privées SGFF.

Dans ce secteur industriel, Arthur Martin, Faure et Deville sont les représentants les plus puissants d'une famille dont l'intensité capitalistique croissante devient une barrière presque infranchissable aux nouveaux entrants. En effet, si la maîtrise de la fonderie est

³⁴⁴ D. ROCHE, *op. cit.*, p. 144.

essentielle, le contrôle des opérations d'assemblage, de tôlerie et de traitement de surface (nickelage, chromage, émaillage) nécessite la mise en place d'un capital fixe important pour la production en série. Ces entreprises comptent, dans les années 1920, plus d'un demi-siècle d'existence et elles ont, avec d'importants moyens, accompagné la transformation du mode de chauffage : le passage de la cheminée ouverte aux feux captifs du poêle et de la cuisinière³⁴⁵.

L'apparition tardive, en juillet 1908, d'une association en participation entre Arthur Haineaux, industriel demeurant à Revin et Raimond Ingé, employé de commerce résidant à Paris, « pour la fabrication et la vente de tous appareils en tôle et fourneaux divers en tôle et fonte »³⁴⁶, constitue un cas intéressant. Cette entrée dans le secteur du chauffage résulte de l'alliance de capitaux parisiens et d'un savoir-faire particulier : le modelage. Les modeleurs sont tout à la fois des artistes-créateurs et des techniciens du moulage, ils sont particulièrement recherchés par les grandes maisons et nous pouvons supposer qu'Arthur Haineaux, qui se déclare industriel en 1908, dirige un atelier de modelage déjà conséquent et reconnu.

Pour les mêmes raisons de développement de nouveaux produits, de productivité liée à la fabrication en série et d'efficacité commerciale, les fonderies spécialisées dans la vente d'appareils sanitaires pour le bâtiment nécessitent un capital élevé : en 1925, celui des Établissements Porcher, à Revin, s'élève à 2 500 000 francs³⁴⁷. Quant à la SCS Léon Picard, Lucien Sauerbach et Cie, à Renwez, elle détient un capital social de 2 100 000 francs en 1921³⁴⁸. Cette dernière société a pour objet « la fabrication et l'installation de tout appareils de chauffage, éclairage, hydrothérapie et canalisation et en général de tout ce qui concerne la fonderie et l'émaillerie dans le sens le plus large ». Son album (catalogue) contient aussi quelques modèles de cuisinières et de réchauds, mais « l'hydrothérapie » présente la gamme la plus étendue³⁴⁹.

Les sociétés Porcher et Picard & Sauerbach ont leur siège à Paris et les capitaux sont parisiens, mais les sites de production localisés dans les Ardennes. Comme les fabricants de chauffage, ils doivent accompagner et introduire dans leurs appareils les mutations et le progrès technique : le passage du bois au charbon, au gaz et à l'électricité. La concurrence est rude entre les grands producteurs : Chaboche, le créateur parisien de la « Salamandre »,

³⁴⁵ Le capital de Faure s'élève à 5 millions et celui d'Arthur Martin à 7 millions et demi en 1927, ADA 6U1276 et 6U684. Le site industriel de Deville est estimé à 2 millions et demi à la même date, ADA 6U1244.

³⁴⁶ ADA 6U671.

³⁴⁷ ADA 6U670.

³⁴⁸ ADA 6U1179.

³⁴⁹ Album L. PICARD & L. SAUERBACH, 1925, archives privées B. Prati.

détient des intérêts dans les « Anciens Établissements Manil », une fonderie-ferronnerie de Vivier au Court.

Les Fonderies Hénon à Revin et aux Mazures coulent aussi les éléments en fonte moulée pour Chaboche, un allié, tout en développant des produits spécifiques comme le « fumivorax ». Les Fonderies du Laminoir à Vrigne aux Bois sont, entre autres, l'exemple d'une nombreuse concurrence à la marge en ne commercialisant que quelques modèles. Dans le domaine du sanitaire comme dans le chauffage, les investissements tendent à baisser le coût unitaire du produit, amorce d'un marché de masse. Les positions des acteurs se rigidifient donc par l'importance de l'apport financier indispensable au lancement d'une nouvelle affaire.

Soulignons cependant l'originalité de la fonderie dite « L'Union de Renwez » créée en 1897, dont les produits concurrencent directement ceux de leur voisin Picard & Sauerbach. L'hypothèse du départ du fondeur de ces derniers pour s'installer à son compte est à vérifier, mais avec Adonis Depaix, fondeur domicilié à Rimogne, ce sont 32 habitants de Renwez qui participent à la constitution du capital de 120 000 francs. Tout l'artisanat et la petite bourgeoisie du village semblent être représentés³⁵⁰, actionnariat des champs, en opposition avec celui de la ville. Léon Picard et Lucien Sauerbach, ingénieurs ECP, résident à Paris et détiennent, chacun la moitié du capital de l'entreprise.

Comme pour les fondeurs-quincailliers, les entreprises des producteurs d'appareils de chauffage et de sanitaire nécessitent outre des capitaux importants, une capacité à produire en série, à développer de nouveaux produits (électricité, gaz, pétrole) et une expertise commerciale qui s'adosse à la notoriété de la marque. Après 1914, il paraît presque impossible d'entrer dans le secteur.

3-1-3/ Les fonderies de fonte malléable et d'acier

Issue d'un brevet anglais déposé par S. Lucas en 1804 (élimination du carbone par chauffage au contact de certains oxydes métalliques), l'application industrielle de la fonte malléable s'est développée rapidement en Allemagne et en Belgique. *Le Traité pratique de Fonderie* de Lelong et Mairy précise qu'avec retard, cette qualité de fonte a pris une extension considérable en France après 1890, et que cette industrie qui fournit les petites pièces de machines agricoles et de serrurerie, est surtout répandue dans la région ardennaise où se

³⁵⁰ ADA 6U1233.

fabriquent en grande partie ces articles³⁵¹. L'opportunisme, l'agilité commerciale et technique des fondeurs ardennais, et la permanence des échanges avec la Belgique ont vraisemblablement permis de maîtriser ce nouveau matériau. Celui-ci aurait été coulé pour la première fois dans les Ardennes, en 1863, par Jules Jacquemart à l'usine de Froide-Fontaine de Neufmanil, et rend possible l'hypothèse d'un transfert technologique avec la métallurgie liégeoise³⁵². En 1925, le capital des Établissements Vve Gaston Theret (anciennement Vve Jules Jacquemart) s'élève à 4 200 000 francs, attestant de son succès³⁵³.

Du village frontalier, sa progression suit le ruisseau de la Goutelle jusqu'à Nouzonville³⁵⁴, où six fonderies se déclarent productrices de fonte malléable. Puis ensuite, la dispersion des fonderies de malléable s'effectue, dans un premier temps, en aval de la Meuse à Deville, puis en amont dans l'agglomération de Charleville et Mézières.

Figure 13: Fonderies de fonte malléable (et acier) : état en 1929

VILLE	RAISONS SOCIALES	CRÉATION	CAPITAL INITIAL	AUGMENTATION DE CAPITAL
NOUZONVILLE	CREPEL-HARDY	1874	100 000	1929 : 1 500 000
NOUZONVILLE	THOMES-FILS & CROMBACK	1880	250 000	1911 : 1 000 000
NOUZONVILLE	GÉRARD & CALTAUX			1928 : 850 000
NOUZONVILLE	BRISVILLE & CIE	1910	190 000	1928 : 1 000 000
NOUZONVILLE	GRANDRY	1897	400 000	1929 : 1 000 000
NOUZONVILLE	LA COURSIÈRE	1912	123 000	1924 : 195 000
DEVILLE	COLLIGNON	1898	100 000	1925 : 500 000
DEVILLE	ST DOMINIQUE & CALVAIRE	1874	85 000	1910 : 121 000
DEVILLE	LACROIX	1912	90 000	1929 : 400 000
CHARLEVILLE	WILLAIME	1897	7 200	+ 1930
MÉZIÈRES	FONDERIE MODERNE MÉZIÈRES	1903	100 000	+ 1918
MÉZIÈRES	FONDERIE DES ARDENNES	1906	50 000	1921 : 1 000 000
MEZIERES	GAILLY	1909	400 000	1924 : 3 500 000
MÉZIÈRES	FONDERIE NOUVELLE	1911	100 000	1925 : 600 000

Sources : *Annuaire des fonderies*, 1929 ; archives privées SGFF ; archives du tribunal de commerce de Charleville, ADA 6U1 224-323 ; archives du tribunal de première instance de Rocroi ; ADA 6U 658-692

Si la société fondée en 1874 par Auguste Hardy et Jules Crépel est dès 1880 le premier producteur de malléable en France³⁵⁵, les nombreuses créations réalisées entre 1897 et 1911 soulignent l'adaptation, déjà évoquée, de la métallurgie ardennaise aux besoins du marché.

En 1912, deux fonderies de malléable, la Société des fonderies de la Coursière et Octave Lacroix et Cie sont constituées sous la forme de SCA par un fondeur de bronze (V. Mignon) et un fondeur de cuivre (O. Lacroix) qui apportent leurs moyens de production au capital de chaque société. Le transfert de technologie est accompagné par des

³⁵¹ A. LELONG et E. MAIRY, *Traité pratique de fonderie*, op. cit., p. 284.

³⁵² R. COLINET, *Métallurgie ardennaise*, op. cit., p. 69.

³⁵³ Acte du 20 février 1925, Maître Jourdel à Paris, ADA 6U1271.

³⁵⁴ En 1921, par décision préfectorale, Nouzon est modifié en Nouzonville pour éviter la confusion avec Mouzon.

³⁵⁵ Citée comme telle par A. Guettier et P. Dumaine ; à cette date le capital social est de 100 000 francs, la réussite de l'entreprise se mesure à l'aune de son évolution : 1 500 000 francs en 1909 pour la SA des Établissements Crépel-Hardy.

commanditaires désireux de sécuriser leurs approvisionnements (fabricants de machines textiles et agricoles), des représentants, dont le rôle semble incontournable dans le modèle de relations commerciales avec les donneurs d'ordre, et des rentiers³⁵⁶.

L'évolution des Anciens Établissements Gérard Frères et Caltaux³⁵⁷, d'Ed. Brisville et Cie³⁵⁸ et de Grandry fils³⁵⁹ témoignent des acquisitions successives de nouvelles compétences et du passage de la forge à la fonderie de seconde fusion, puis à la fonte malléable. L'exemple le plus remarquable de ces transformations est illustré par la fonderie des frères Gailly, héritière d'un réseau d'alliances directes et indirectes entre les Regnault, les Tisserons et les De Taurines³⁶⁰, industriels ardennais du premier tiers du XIX^e, qui effectuèrent la transition de la clouterie à la main à la clouterie mécanique. G. Gailly, maire de Charleville pendant l'occupation prussienne, député puis sénateur des Ardennes jusqu'en 1902, laisse à ses neveux Paul et Georges, le soin d'assurer une nouvelle transition, celle de la fonderie qui devient prépondérante au regard de la clouterie et de la tréfilerie. Après la guerre, le développement de la société conduit à la transformation de la SCA en SA accompagnée d'une nouvelle souscription destinée à porter le capital à 3 500 000 francs vite couverte par la famille, des industriels et ingénieurs ardennais et une tréfilerie de Haute-Marne³⁶¹. La présence d'industriels carolopolitains dans l'actionnariat confirme la notoriété des Gailly et le soutien des entrepreneurs en place.

Le potentiel prometteur offert à la fonte malléable avant-guerre est confirmé dès le début des années 1920, car la demande s'appuie sur les secteurs en forte croissance des transports, du machinisme agricole et des applications électriques. Le succès rapide d'Auguste Collignon confirme l'attractivité du secteur. Excellent négociant, il oriente sa fonderie, créée en 1898³⁶², vers la fonte malléable à la suite d'une rencontre à Paris avec le constructeur d'automobiles Louis Delage³⁶³. Les performances industrielles et financières de la société permettent la construction d'une seconde fonderie pour séparer les deux fabrications distinctes d'acier moulé et de malléable. Les successives augmentations de capital qui soutiennent la croissance de l'entreprise sont réservées au seul gérant « en récompense des

³⁵⁶ Acte du 21 décembre 1912, Maître Guinet à Charleville, ADA 6U1245 et Acte du 1^{er} juillet 1912, Maître Leclerre à Monthermé, ADA 6U1248.

³⁵⁷ Acte du 19 octobre 1928, Maître Heffinger à Nouzonville, ADA 6U1280.

³⁵⁸ Acte du 17 janvier 1928, Maître Heffinger à Nouzonville, ADA 6U1278.

³⁵⁹ Acte du 29 novembre 1929, Maître Drappier à Charleville, ADA 6U1286.

³⁶⁰ R. COLINET, « Clouterie, tréfilerie, familles patronales des années 1830 à 1914 », *RHA*, 1997, p. 149-263.

³⁶¹ Acte du 7 septembre 1924, Maître Guinet à Charleville, ADA 6U1268.

³⁶² Acte du 19 avril 1898, Maître Bancquart à Monthermé, ADA 6U1233.

³⁶³ Entretien avec P. Collignon, ancien Président des fonderies Collignon, petit-fils d'Auguste (2009).

superbes dividendes qu'il a distribué jusqu'alors »³⁶⁴. En 1925, lors de la transformation de la SCA en SARL au capital de 500 000 francs³⁶⁵, Auguste Collignon détient 480 parts de capital sur 500 et 475 parts de jouissance sur 500, ce qui témoigne à la fois de son succès personnel et des bénéfices réalisés par les fonderies de malléable et d'acier bien gérées³⁶⁶.

Ce modèle de succès financier lié à l'accompagnement des nouveaux secteurs industriels se vérifie aussi aux Fonderies et Atelier de Construction de Saint Dominique et du Calvaire transformées en SNC Gustin fils aîné, Gustin fils. Jules Gustin apporte les établissements industriels de Deville pour une valeur de 971 000 francs et son fils André, qui représente la troisième génération d'industriels de la famille, ajoute 270 000 francs en espèces. Le capital social de 1 241 000 francs témoigne de la taille de l'entreprise³⁶⁷. André Gustin dirige la fonderie et réside à Deville alors que son père s'occupe plus spécialement de la clientèle de Paris³⁶⁸. La liste des clients de la fonderie de fonte malléable indique 24 constructeurs automobiles et la prépondérance de la région parisienne dans la localisation des clients. L'établissement des droits des deux associés est révélateur de la bonne santé de la société : la part de Jules Gustin s'élève à 2 765 358 francs, celle d'André à 1 028 689 francs, et le bénéfice de la société, pour l'année 1919, à 2 044 290 francs³⁶⁹. À la fonderie s'ajoute, en 1928, une SARL ayant pour objet, la construction et la vente de matériel agricole ; André Gustin détient 975 parts sociales de 1 000 francs sur les 1 050 qui forment le capital³⁷⁰. Aux débouchés des clients tiers s'ajoutent désormais ceux d'un produit propre.

Au-delà des perspectives industrielles, les fonderies spécialisées dans la fonte malléable deviennent un placement financier proposés par les notaires, comme le souligne l'évolution de l'actionnariat de la Fonderie Nouvelle. À la fondation de la SA en 1911, sur les 22 premiers actionnaires de la société, 11 sont mouleurs mais ne possèdent que le quart des actions, la majorité du capital étant détenu par quatre investisseurs principaux (un bijoutier,

³⁶⁴ Acte du 30 mars 1911, Maître Leclerre à Monthermé, ADA 6U1 247.

³⁶⁵ Acte du 10 décembre 1925, Maître Brassart à Monthermé, ADA 6U1272.

³⁶⁶ L'acier moulé est associé à la fonte malléable, et les fonderies de l'un furent préalablement des fonderies de l'autre, souvent des deux à la fois. En effet, pour une raison de décarburation uniforme et complète, la fabrication de fonte malléable est limitée à la production de pièces ne dépassant pas 20 à 30 millimètres d'épaisseur, le relais pour des épaisseurs supérieures est assuré par l'acier fondu. Les secteurs clients sont les mêmes que pour la malléable : l'automobile, le machinisme agricole et surtout le chemin de fer pour des pièces telles que les roues de wagons et de locomotives, les paliers, les coussinets de voies et les boîtes à graisse.

³⁶⁷ Acte du 6 mai 1910, Maître Jacquel à Mézières, ADA 6U1243.

³⁶⁸ *Ibid.*

³⁶⁹ Acte du 9 novembre 1920, Maître Jacquel à Mézières, ADA 6U1255

³⁷⁰ Acte d'enregistrement, 1^{er} bureau, Saint Sulpice, 19 octobre 1928, ADA 6U1276.

un industriel, un rentier, un greffier du tribunal civil)³⁷¹. Lors de la première augmentation de capital en 1921³⁷², les deux plus gros actionnaires sont un chirurgien-dentiste et un industriel³⁷³. Un agriculteur apparaît à la troisième levée de capitaux de 200 000 francs, en juin 1924, suivi par huit autres sur vingt-trois souscripteurs en novembre 1925 (pour l'émission de 200 actions qui porte le capital à 600 000 francs), conséquence de l'excellence commerciale de Maître Guinet, ou plus vraisemblablement, d'une bonne rétribution du placement. Émile Despas, industriel, et Henri Louis, ancien notaire créent la SA de La Fonderie Moderne de Mézières dont les actionnaires sont négociants, propriétaires, ingénieurs, avoués, (le député H. Dumaine souscrivant pour vingt parts)³⁷⁴. Les notables soutiennent aussi la croissance de la Fonderie des Ardennes, pourtant d'origine technicienne (six mouleurs et un ouvrier fondeur sur les treize actionnaires présents à la création) en participant majoritairement à la souscription qui porte le capital à 1 000 000 de francs en 1921³⁷⁵.

À la fin des années 1920, la production de fonte malléable est concentrée dans des établissements fortement capitalisés, soit par apport de moyens de production et d'immeubles existants (souvent doublés par les investissements de repli qui ont suivi l'invasion de 1914), soit par levées de souscriptions. Cette capitalisation des entreprises est nécessaire car le cycle de production de la fonte malléable est plus long que celui de la fonte grise. En effet, la fusion au cubilot est suivie de la décarburation des pièces grenillées et ébarbées dans des fours de cémentation oxydante³⁷⁶. Satisfaire les clients qui, après-guerre, passent à la production de séries comme les constructeurs automobiles, requiert la multiplication des fours et une trésorerie suffisante pour gérer des stocks intermédiaires élevés. Ces conditions réduisent les possibilités de nouvelles entrées dans le secteur et éliminent les plus faibles comme Willaime Fils, montrant les limites de ce modèle d'entreprise artisanale, au regard de la capitalisation des autres fonderies du secteur, créées dans les années d'avant-guerre³⁷⁷.

Les fondeurs sur album coulent aussi la fonte malléable pour des articles de quincaillerie. Quatre fonderies, hors des zones précédemment citées et toutes fondées avant 1914, sont également présentes sur le marché : les Fonderies de Laval-Morency (créées le

³⁷¹ Acte du 1^{er} septembre, Maître Guinet à Charleville, ADA 6U1244.

³⁷² Acte du 12 juin 1921, Maître Guinet à Charleville, ADA 6U1256.

³⁷³ Acte du 6 juin 1924, Maître Guinet à Charleville, ADA 6U1268.

³⁷⁴ Acte du 22 avril 1903, Maître Noizet à Charleville, ADA 6U1236.

³⁷⁵ Acte du 9 août 1921, Maître Laurent à Mézières, ADA 6U1257.

³⁷⁶ A. LELONG et E. MAIRY, *op. cit.*, p. 309.

³⁷⁷ Acte du 1^{er} janvier 1930, Maître Robinet à Charleville, ADA 6U1288.

9 avril 1914, au capital de 350 000 francs en 1924)³⁷⁸, et trois fonderies vrignoises, Blay & Collard au capital de 350 000 francs en 1924³⁷⁹, les Établissements G. Leredde au capital de 800 000 francs³⁸⁰ en 1926 et Roynette et Cie, SCA au capital de 122 000 francs qui ont pour fondateurs des migrants de Nouzon et de Deville, fiefs de la fonte malléable (A. Roynette est par ailleurs, un actionnaire fondateur de la Fonderie Collignon.). D'autre part, Adolphe Clément, sur le site de la Macérienne, intègre, avant 1914, une fonderie d'acier et de malléable destinée à alimenter en pièces moulées pour l'automobile, l'usine mère de Levallois-Perret³⁸¹.

La production industrielle d'une nouvelle qualité de fonte répond à la demande de nouveaux marchés. La fonte malléable n'est pas un alliage mais le résultat de l'application d'un traitement thermique particulier. Les propriétés mécaniques de ductabilité, de résilience, et de perméabilité magnétique satisfont aux exigences du cahier des charges du chemin de fer, puis de l'automobile et du machinisme agricole. Si les premiers créateurs sont des hommes de métier, les fondateurs de l'avant-guerre sont, à quelques exceptions près, des notables qui s'appuient sur des techniciens. La haute rentabilité relevée attire les capitaux industriels et les épargnants. À l'armistice, dans le secteur de la fonte malléable, comme dans celui de la fonte sur album, il y reste peu de place pour de nouveaux acteurs.

3-1-4/ La fonte de fer de seconde fusion ou la fonderie sur modèles

Les fonderies de fer de seconde fusion fournissent, avec le développement de la mécanisation, tous les secteurs industriels : du mâche-bouchon, de quelques centaines de grammes, au bâti de machine-outil de plusieurs tonnes. Cette demande d'articles aussi différents favorise une grande diversité d'établissements industriels destinés à les produire et les premières années du XX^e siècle sont propices aux naissances d'entreprises.

Afin de distinguer les profils des entrepreneurs, nous analyserons les créations de fonderies dans leurs zones d'implantation les plus denses : celles du quadrilatère formé par les villages de Revin, Rocroi, Bourg-Fidèle et les Mazures, et du Pays Sedanais dans lequel figurent Vrigne aux Bois et Vivier au Court.

³⁷⁸ Acte du 31 mai 1924, Maître Noizet à Charleville, ADA 6U1268.

³⁷⁹ Acte du 29 septembre 1924, Maître Deheule à Sedan, tribunal de commerce de Sedan, Répertoire des actes 1919-1935, ADA non coté.

³⁸⁰ Acte du 25 novembre 1926, Maître Deheule à Sedan, tribunal de commerce de Sedan, Répertoire des actes, 1919-1935, ADA non coté.

³⁸¹ R. COLINET, *Métallurgie Ardennaise*, op. cit., p. 98.

3-1-4-a/ Le quadrilatère

Figure 14: Fonderies sur modèle : état en 1929

VILLE	RAISONS SOCIALES	CRÉATION	CAPITAL INITIAL	AUGMENTATION DE CAPITAL
REVIN	LOTH & NOË ET CIE	1920	26 000	1922 : fermeture
REVIN	ADAM FRÈRES ET LEGUET	1924	340 000	
REVIN	BRICHET, MATHY	1906	7 000	
REVIN	BRICHET, BIARD ET CIE	1906	150 000	1912 : ROBERT ET BIARD ET CIE
REVIN	TIMEL, LECLERE ET CIE	1906	88 000	1928 : TIMEL ET CIE
REVIN	MAUGUIERE FILS ET BÉROUDIAUX	1907	325 569	
REVIN	BALTEAU, DENIS ET CIE	1907	100 000	
REVIN	HENON	1908		1928 : 800 000
REVIN	WYNANTS BADRE ET CIE	1908	80 000	1928 : DELHAYE ET BADRE : 560 000
REVIN	DRUART ET CIE	1901	330 000	1911 : ANCIEN ETS DRUART
REVIN	CIEUR LEBEAU ET CIE	1909	275 010	
REVIN	BÉROUDIAUX, THIBAUT ET CIE	1911	100 000	
ROCROI	L'ESPÉRANCE	1882		1921 : 24 000
ROCROI	LA SIRÈNE	1907	72 000	
ROCROI	LE CROISSANT	1907	150 000	
ROCROI	L'AVENIR	1911	100 000	
ROCROI	FONDERIE ROCROYENNE	1903	54 000	
ROCROI	LA PROVIDENCE	1913		
BOURG FIDÈLE	LE RÉVEIL	1907	46 000	1913 : 104 000
BOURG FIDÈLE	LA RENAISSANCE	1920	320 000	1924 : 470 000
LES MAZURES	L'ESPÉRANCE	1892	30 000	1921 : 37 000
LES MAZURES	LA BELLEVUE	1881	43 750	1928 : 43 750
LES MAZURES	FATZ, MARITHE ET CIE	1911	30 000	

Sources : *Annuaire des fonderies*, 1929 ; archives privées SGFF ; archives du tribunal de commerce de Charleville, ADA 6U1 224-323 ; archives du tribunal de première instance de Rocroi, ADA 6U 658-692.

À Revin, de 1906 à 1911, le quartier de la Bouverie se couvre de cubilots. Cinq nouvelles associations prolongent des sociétés anciennes : Maugière fils et Béroudiaux dont le capital, détenu par moitié par les deux associés d'origine, est constitué par les actifs d'une fonderie créée en 1895³⁸² ; Émile Hénon qui dirige depuis 1897 une fonderie aux Mazures, construit à Revin un second établissement³⁸³ ; Cieur, Lebeau et Cie issue de la dissolution de la SNC Cieur, Béroudiaux et Cie créée en 1896³⁸⁴ ; et les Anciens Établissements Druart succèdent en 1909 à une société fondée en 1901³⁸⁵. Si dans les actes de ces sociétés, aux capitaux sociaux proches de 300 000 francs, les associés se déclarent industriels ou fondeurs six sociétés sont créées *ex nihilo* avec la particularité d'être détenues majoritairement par des mouleurs : Bricchet, Mathy et Cie (quatre mouleurs sur sept associés)³⁸⁶ ; Bricchet, Biard et Cie (deux sur quatre)³⁸⁷ ; Tinel, Leclere et Cie (20 sur 22)³⁸⁸ ; Balteau, Denis et Cie (35 sur 40) ; Wynants, Badre et Cie (14 sur 20) ; Béroudiaux, Thibault et Cie (cinq sur cinq)³⁸⁹. Le capital

³⁸² Acte du 4 février 1907, Maître Lefort à Revin, ADA 6U668.

³⁸³ Entretien de l'auteur avec Philippe Fontan, *op. cit.*

³⁸⁴ Acte du 8 mars 1911, Maître Lefort à Revin et Maître Collet à Mézières, ADA 6U672.

³⁸⁵ Acte du 10 novembre 1909, Maître Noizet à Charleville, tribunal d'instance de Rocroi, Registre de dépôt en matière de commerce, 1890-1913, ADA 6U234.

³⁸⁶ Acte du 19 avril 1906, Maître Bare à Rocroi, ADA 6U667.

³⁸⁷ Acte du 19 août 1906, Maître Lefort à Revin, ADA 6U667.

³⁸⁸ Acte du 20 septembre 1906, Maître Lefort à Revin, ADA 6U667.

³⁸⁹ Acte du 23 mars 1911, Maître Bare à Rocroi, ADA6U672.

initial de ces jeunes entreprises est environ le tiers de celles en place et les apports personnels varient de 2 500 à 4 000 francs.

Ces associations de mouleurs ont pour origine l'autonomie et les compétences techniques acquises dans les grands établissements que sont Faure, Porcher ou Artur Martin et l'accroissement de la demande, condition nécessaire à l'installation de nouveau moyen de production. Vraisemblablement sont-elles aussi issues des nombreux conflits sociaux qui s'inscrivent à Revin à partir de la loi Millerand-Colliard sur la réduction du temps de travail. Les convictions syndicales libertaires des mouleurs et du personnel de fonderie en général conduisent à des grèves dures en 1905, 1906, et surtout en 1907 où toutes les usines sont arrêtées pendant cinq mois. H. Manceau présente une double hypothèse : celle d'ouvriers licenciés à la suite des grèves qui se groupent pour monter de petites fonderies coopératives³⁹⁰, ou, comme à Rimogne en 1901, celle de très bons mouleurs socialistes, non syndiqués, qui, pour échapper au patronat capitaliste créent leur propre établissement³⁹¹. Si l'égalité des parts sociales entre les ouvriers entrepreneurs peut éclairer leurs convictions initiales, les modifications statutaires des années 1920 soulignent que les fondateurs se déclarent désormais industriels, ce qui indique la perception de leur ascension sociale et leur reconnaissance par le système en place. D'ailleurs, après-guerre, l'unique création ouvrière n'est pas un succès : Loth, Noé et Cie, fondée, en 1920, par huit mouleurs, un modelleur, un tourneur, un ajusteur et un cultivateur est dissoute en 1922³⁹². L'entrepreneuriat des mouleurs n'est pas spécifique aux bords de Meuse, les intentions sont identiques sur les terres pauvres du plateau de Rocroi où les hommes venaient tous les jours travailler à Revin, malgré les 10 km de distance.

Rocroi et Bourg-Fidèle, distants de quelques kilomètres, comptent, en 1898, 1 133 habitants pour le premier village, 2 193 pour le second. Deux ans après l'armistice, sept fonderies sont en activité, avec la particularité d'être considérées comme des coopératives ouvrières ; ce qui est à nuancer, car exceptée pour l'une d'entre elles, il s'agit plutôt, comme à Revin d'associations de mouleurs dans le cadre de SNC.

Sur les six fonderies rocroyennes étudiées, 63 mouleurs sur 81 figurent comme souscripteurs dans le capital initial des établissements, avec des engagements individuels de 2 000 à 8 000 francs et un nombre d'associés de huit à 25, ce qui accentue le modèle

³⁹⁰ H. MANCEAU, « le travail des hommes 1750-1939 », *Les Ardennes, Richesses de France*, n° 43, Bordeaux, Delmas et Cie, 1960, p. 159-187.

³⁹¹ H. MANCEAU, *Des Luttes ardennaises*, Paris, Éditions sociales, 1969, p. 109.

³⁹² Acte du 28 avril 1922, Maître Terrien à Rocroi, ADA 6U681.

revinois³⁹³. L'évolution est similaire : dans l'acte de prorogation de la Fonderie de L'Espérance en 1921, des huit mouleurs, fondateurs à parts égales, il n'en reste que cinq qui sur tous les actes postérieurs à 1914 se déclarent maître-fondeur, ce qui indique un changement de statut et la notoriété de l'entreprise³⁹⁴.

La présence à Bourg-Fidèle de la chambre syndicale des ouvriers métallurgistes conduit peut-être, le 6 août 1907, 68 souscripteurs, dont 42 mouleurs, à fonder une SA par actions et capital variable, dénommée Le Réveil³⁹⁵. La part variable du capital permet le départ et l'arrivée d'actionnaires sans modification des statuts. Selon Guy Villejoubert, petit-fils de Louis Clément, un des fondateurs, « la fonderie avait été créée par une dizaine de mouleurs en 1903, qui en avaient assez de faire des kilomètres à pied à travers bois pour aller travailler à Deville, Revin, Rocroi et Renwez, certains partent même toute la semaine ; pour la mise de départ, chacun avait vendu une vache (les épouses géraient habituellement une petite ferme familiale), les mouleurs-fondateurs ne voulaient plus travailler ni pour les patrons ni pour les curés »³⁹⁶. Son grand-père, né en 1866, a assisté au conseil d'administration du Réveil jusqu'en 1956, à l'âge de 90 ans. L'entreprise comporte 55 détenteurs de parts sociales de l'agglomération Bourg-Rocroi et, hormis les mouleurs, figurent l'horloger, le brasseur, le médecin, un boucher, un fruitier, un couvreur et un avoué. Des négociants, des propriétaires et deux représentants de Charleville soulignent l'intégration de la coopérative dans les relations sociales et commerciales. Le 18 avril 1913, le capital est porté à 85 000 francs par la création de 78 nouvelles actions³⁹⁷.

La seule fonderie créée après l'armistice dans le canton est la SA La Renaissance, au nom évocateur des espérances qui naissent quelques années après la fin de la guerre. En 1924, 54 ouvriers, souscrivent lors de l'augmentation du capital de 150 000 à 470 000 francs avec des petits épargnants (cultivateurs, instituteurs) et certains notables (notaire, médecin, libraire)³⁹⁸. Au début des années 1920, dans les villages du plateau de Rocroi, (Noe-Renard et Cie à Eteignières fondée en 1899 par douze associés dont sept mouleurs peut être intégrée à cet espace)³⁹⁹, environ 130 mouleurs détiennent des parts de l'entreprise, dans laquelle ils travaillent ; exceptée Le Réveil, véritable coopérative ouvrière, les fonderies sur modèles se

³⁹³ Acte du 27 mars 1898, Maître Boulot à Rocroi, ADA 6U662.

³⁹⁴ Acte du 30 décembre 1921, Maître Hussenot à Rocroi, ADA 6U681.

³⁹⁵ Acte du 27 mars 1907, Maître Bare à Rocroi, ADA 6U668.

³⁹⁶ Entretien de l'auteur avec G. Villejoubert (2010).

³⁹⁷ Tribunal d'instance de Rocroi, Registre de dépôt en matière de commerce, 1880-1913, ADA 6U634.

³⁹⁸ Acte du 3 août 1924, Maître Lefrançois à Maubert-Fontaine, ADA 6U683.

³⁹⁹ G. NIVAL, « La fonderie d'Eteignères », *La Revue du Plateau de Rocroi*, Printemps 2007, n° 23, p. 11-12.

sont constituées sur la base de communautés de travail, établies entre associés, tous parents ou alliés dont les interactions restent à étudier⁴⁰⁰.

Au village des Mazures, sur un site métallurgique ancien, les fonderies se succèdent depuis les premières années du XIX^e siècle avec un mode d'actionnariat dans lequel les mouleurs sont rares. La seule société à déposer de nouveaux statuts (le 15 août 1911), est la SNC Fatz, Marthe et Cie qui compte deux associés en nom collectif (le directeur de l'usine et un régisseur de la Sarthe) et six commanditaires⁴⁰¹.

L'analyse des mouvements statutaires des fonderies est révélatrice des années fastes du secteur et des possibilités offertes dans la décennie qui précède 1914. Les cubilots qui s'élèvent témoignent d'une croissance soutenue. Les profils des entrepreneurs comme les structures des sociétés sont divers, mais avec une constance : la présence des hommes de métier. Le modèle est accentué à Rocroi où les associations de mouleurs souhaitent sans doute valoriser leur savoir-faire en dehors du système patronal. Le partage égalitaire du capital semble confirmer cette volonté, mais l'évolution dans le temps du nombre de sociétaires (départ, retraite, maladie, décès) modifie cet équilibre. Le terme de coopérative n'est pas adapté aux fonderies rocroyennes, le seul établissement qui mérite l'appellation est la fonderie du Réveil à Bourg-Fidèle. Aux Mazures, les fonderies créées dans le dernier quart du XIX^e siècle sont structurées différemment avec des propriétaires majoritaires et, malgré la proximité des quatre villages, et une technologie identique, la gouvernance des entreprises s'identifie tant à Émile Hénon (seul patron des fonderies de Revin et des Mazures), qu'aux 68 souscripteurs du Réveil dont les mouleurs, membres du conseil d'administration, reçoivent pour toute leur participation « l'obole » d'une valeur d'un paquet de tabac⁴⁰².

3-1-4-b/ Le Canton de Sedan

Outre les quincailliers et les fondeurs de malléable de Vrigne aux Bois, les fonderies du Sedanais ont la particularité d'être liées à l'industrie textile pour les plus petites qui assurent le remplacement des pièces usées ou brisées, ou intégrées chez les constructeurs de machines. Tous les établissements sont originaires des dernières décennies du XIX^e siècle et, au lendemain de l'armistice, les industriels du textile sont confrontés à une dévastation absolue⁴⁰³. Devant l'ampleur de la reconstruction, les Ateliers de Sedan créent, dès 1919, une

⁴⁰⁰ Acte du 6 septembre 1921, Maître Hussenot à Rocroi, 6U680.

⁴⁰¹ Acte du 15 août 1911, Maître Gobled à Lonny, ADA 6U672.

⁴⁰² Entretien de l'auteur avec G. Villejoubert, *op cit.*

⁴⁰³ P. LANTELME, « Reconstitution de l'Industrie Textile Sedanais », *Le Monde Illustré, op. cit.*, p. 89-90.

fonderie d'une capacité de 200 tonnes par mois pour alimenter la construction des métiers à tisser⁴⁰⁴. À Haraucourt, les Établissements Alexandre père et L. Antoine remettent, eux aussi, en 1919, la fonderie en état de produire pour livrer rapidement les machines spéciales (appareils continus-diviseurs, batteuses, effilocheuses) aux filatures de régions sinistrées. Quant aux Fonderies et ateliers de constructions Totot Gibaru, ils rééquipent la fonderie de moulage main en 1919 et celle de moulage mécanique en 1920⁴⁰⁵. Très loin des 3 536 000 francs de capitalisation des Ateliers de Sedan, des petites fonderies s'établissent sur le marché des pièces de rechange pour la réparation des machines endommagées : la SNC Henri et Noël Davesne, tous deux fondeurs, au capital de 5 000 francs, en 1919 à Givonne⁴⁰⁶, et la SNC Deglin Frères à Vrigne aux Bois au capital de 4 000 francs en 1921⁴⁰⁷. Entre ces extrêmes, les transformations relevées dans les années 1920 relèvent de modifications statutaires de sociétés anciennes : Lucien Prat, Arthur Prat, Jean Gény et Cie à Donchery succède à la fonderie Ernest Prat et Cie⁴⁰⁸. À Angecourt, les frères Absous, Edmond, Charles et Paul prennent la succession de leur père décédé en 1926⁴⁰⁹. À Haraucourt, en 1925, la fonderie fondée en 1885 par Gustave Vignon est transformée en SNC, Veuve G. Vignon & fils, alors que, en 1927, Henri Gilbin succède à son père à la direction de l'ancienne fonderie Gilbin-Driquet créée en 1858⁴¹⁰. À Vrigne aux Bois, Adonis Grisard, cède sa part dans la SNC qu'il avait fondée avec son gendre Alfred Ricat à son petit-fils Maurice Ricat. Lors de son mariage en 1865, Adonis Grisard se déclarait feronnier, sa réussite se mesure à la croissance de la fonderie dont les 200 ouvriers produisent 2 600 tonnes de fonte grise et malléable⁴¹¹. En 1922, les tonnages d'avant-guerre sont dépassés. Les capacités maximales des fonderies sur modèles du Sedanais semblent atteintes en 1923.

Dans le Sedanais, la reconstruction de l'industrie textile entraîne une consolidation des fonderies intégrées aux constructeurs. Quelques fonderies anciennes modifient leurs statuts pour accompagner les changements de génération chez les dirigeants familiaux, laissant ainsi

⁴⁰⁴ Transfert des Établissements L. Hénon créés en 1907 à Charleville et réinstallés avec un matériel moderne, perfectionné à production intensive, permettant une dépense minimum de main-d'œuvre, *Le Monde Illustré*, *op. cit.*, p. 100.

⁴⁰⁵ *Ibid.*, p. 130.

⁴⁰⁶ Acte du 7 octobre 1919, maître Cousin à Sedan, tribunal de commerce de Sedan, Répertoire des Actes, 1919-1935, ADA non classé.

⁴⁰⁷ Acte du 12 juillet 1921, Maître Godon à Donchery, tribunal de commerce de Sedan, Répertoire des actes, 1919-1935, ADA non classé.

⁴⁰⁸ Acte du 5 septembre 1924, Maître Godon à Donchery, tribunal de commerce de Sedan, Répertoire des Actes 1919-1935, non classé.

⁴⁰⁹ Acte du 9 janvier 1926, Maître Maillot à Sedan, archives privées maître Rostowski.

⁴¹⁰ J.-M. TOTOT, *La vallée de l'Enneman au temps des « mécanics »*, Charleville-Mézières, Éditions Anciaux, 2010, p. 127 et p. 132.

⁴¹¹ *Le Monde Illustré*, *op. cit.*, p. 116.

aux rares entrants, la possibilité d'intervenir sur le segment réduit du marché de pièces de rechange ou de la très petite série.

*

* *

À l'armistice, le potentiel industriel des Ardennes est anéanti ; dans le seul département français occupé dans sa totalité, les Allemands détruisent, non seulement les moyens de production, mais aussi, dans le cas des fonderies, l'actif stratégique que sont les modèles des clients. Les comptes rendus des réunions du SIMA soulignent le désarroi des industriels devant la concurrence des usines de l'intérieur et les tensions qui accompagnent la reconstruction et l'obtention des dommages de guerre. Dans l'urgence, et hormis quelques entreprises déjà mécanisées qui abordent l'organisation industrielle du travail, la plupart des fonderies ardennaises se reconstruisent à l'identique, en privilégiant le travail au capital. En 1916, les experts allemands, dans l'analyse du potentiel économique des zones occupées, avaient d'ailleurs relevé la propension des fonderies à utiliser la main-d'œuvre des mouleurs au détriment des machines et la grande difficulté des ouvriers à accepter ces dernières.

Si, en 1922-1923, les moyens de production sont de nouveau opérationnels, les rapports particuliers des industriels ardennais avec leur personnel ouvrier, mis en avant par le SIMA pour refuser les négociations de branche avec la Fédération des ouvriers en métaux, sont remis en question. Des grèves éclatent dans la zone des fonderies-quincailleries en 1919 et en 1924 ; cette situation provoque d'une part, un durcissement de la politique salariale, et d'autre part, condamne les entreprises à des surenchères pour conserver le personnel qualifié. Malgré les dissensions sociales et après une presque décennie d'arrêt, les fonderies retrouvent un cycle de croissance initié dans les années 1890. Ce dernier est soutenu par le processus de modernisation industrielle engagé avant la guerre, par les secteurs en expansion du machinisme agricole, de l'automobile et de l'électricité et par l'augmentation des produits de consommation courante. Cette situation économique favorable pour la fonderie ardennaise se mesure à l'évolution des quatre familles qui la composent : la première des feronniers-quincailliers, la seconde des fabricants d'appareils de chauffage et d'articles sanitaires qui s'adressent, par leurs catalogues, aux consommateurs finaux ; la troisième composée des fonderies de malléable et d'acier dont la production est indispensable à la mécanisation agricole et à la construction automobile ; enfin la quatrième comprend les fonderies sur modèle de fonte grise qui fournissent, dans leur grande diversité, des pièces unitaires et de grandes séries à tous les secteurs clients.

Dans la perspective de moyenne durée qui conduit de l'embellie des années 1890 à la crise de 1930, les créations d'entreprises sont majoritairement antérieures à 1914. Pour les fonderies sur album, le secteur semble clos dès la fin du XIX^e siècle, seuls deux nouveaux entrants sont remarqués : un quincaillier en 1907 et un chauffagiste en 1908. Dans ce secteur, les immobilisations industrielles indispensables à la production en série et la rotation des stocks nécessitent des capitaux importants et constituent une barrière à l'entrée ; d'autre part, l'avantage des entreprises en place est renforcé par la notoriété de la marque et la capacité à développer de nouveaux produits.

Le long cycle de l'élaboration de la fonte malléable implique aussi une capitalisation intensive, d'autant plus que des capacités productives supplémentaires sont essentielles au lendemain de la guerre, face à la forte demande de la construction automobile et du machinisme agricole. Les investissements productifs financés par des capitaux drainés par les notaires et les profits générés par les fonderies de malléable, attirent l'épargne bourgeoise, renforçant ainsi les sociétés existantes et condamnant, compte tenu de l'avance technique acquise, les nouveaux entrants.

Les fonderies sur modèle de fonte grise constituent un groupe moins homogène ; le personnel varie d'une dizaine de mouleurs à quelques centaines de salariés dont la production est extrêmement diversifiée. Le facteur commun à tous les établissements est leur origine technicienne. Les constats effectués pour les zones géographiques les plus denses en fonderies (le quadrilatère Revin, Rocroi, Bourg-Fidèle, Les Mazures et le Pays sedanais) peuvent être étendus à l'ensemble du département : les créations d'entreprises sont l'œuvre de mouleurs. L'évolution du statut des associés dans les actes notariés indique l'ancienneté de la société : mouleur à la fondation, puis maître mouleur ou maître fondeur, enfin industriel. Ce passé d'ouvrier est revendiqué lors des réunions du SIMA car la réussite de la fonderie est associée à la compétence professionnelle des mouleurs fondateurs. Dans la situation économique favorable des années 1900 et dans un contexte social tendu par de nombreuses grèves, des mouleurs s'associent dans des SNC pour s'extraire, tant des rapports de salariat avec les patrons des grosses fonderies sur album, que des engagements syndicalistes. Cependant, hormis un établissement de Bourg-Fidèle, aucune fonderie ne se déclare en coopérative ouvrière. L'ampleur de cette démarche, spécifique à Revin et au Plateau de Rocroi, ne se retrouve pas dans le Pays sedanais où les fonderies intégrées aux constructeurs de machines textiles côtoient les petits établissements familiaux créés pour la plupart à la fin du

XIX^e siècle, si bien que Ricat-Grisard, à Vrigne aux Bois constitue une exception en regroupant plus de 200 ouvriers.

À partir de 1923, l'offre des fonderies n'est plus suffisante pour une demande qui, dans son intensité, ressemble à celle initiée en 1905. De fortes similitudes apparaissent entre ces deux périodes : pour les mouleurs habiles des fonderies ardennaises, l'après-guerre est un nouveau monde et la destruction des usines semble une page blanche sur laquelle leur savoir-faire peut dessiner des perspectives d'ascension professionnelle. Les faibles possibilités de promotion sociale conduisent certains à se réaliser dans l'organisation syndicale, alors que d'autres dont le salaire n'augmente pas, envisagent avec plus d'ambition de s'établir à leur propre compte.

B) L'homme seul

Pour les obscurs, les gagne et mise petit, les débutants et les sans-grade⁴¹², la viscosité de l'ascension sociale, constatée dans le dernier tiers du XIX^e siècle, s'accroît dans les premières décennies du XX^e. Cependant, N. Krueger décrit un environnement d'entrepreneuriat et de créateurs potentiels⁴¹³, soit un marché des entrepreneurs, « rencontre d'une offre et d'une demande d'entrepreneurs réels »⁴¹⁴. Le besoin d'entrepreneurs dépend alors du rythme des changements dans l'économie : plus ceux-ci surviennent rapidement, plus grande est la demande. Cette situation, au regard des indices économiques, semble correspondre à l'évolution qui accompagne la reconstruction et les développements industriels de l'après-guerre.

En janvier 1926, lorsqu'Émile Cossardeaux déclare aux fins d'immatriculation, un commerce dont l'objet est l'exploitation d'une fonderie-ferronnerie, il devient, par sa faculté à mobiliser un capital social à triple facette (capital financier, capital connaissances et capital relations), un acteur stratégique⁴¹⁵. L'initiation de l'acte, qui traduit ses aspirations en un « projet irréversible », est la résultante d'un processus conduisant de l'entrepreneur potentiel à l'événement entrepreneurial⁴¹⁶. Ce processus comprend des variables économiques, sociologiques et psychologiques et aboutit, selon A. Shapero, sous l'effet d'un événement précipitant⁴¹⁷. Il importe alors de distinguer le contexte macroéconomique et l'environnement local qui favorisent l'entrepreneuriat et d'éclairer la formation, l'expérience et l'outillage mental du futur créateur qui conditionnent sa propension à l'action. Trois questions se posent alors : par quels moyens un mouleur salarié perçoit-il la situation économique générale ? Par quels canaux l'environnement local influe-t-il sur lui ? Enfin, quels éléments ont préparé le futur créateur à se lancer ? Pour répondre à ces questions, nous précisons en premier, le

⁴¹² E. CHADEAU, *L'économie du risque, les entrepreneurs, 1850-1980*, Paris, Orban, 1988, p. 10.

⁴¹³ N. F. KRUEGER, D. V. BRAZEAL, « Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs? », *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 18, N° 3, 1994, p. 91-104.

⁴¹⁴ E.-M. HERNANDEZ, « Les trois dimensions de la décision d'entreprendre », *Revue française de gestion*, vol. 32/168-169, 2006, p. 337-358.

⁴¹⁵ R. PATUREL, K. RICHOMME-HUET, « Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale ? », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 6, n° 1, 2007, p. 29-52.

⁴¹⁶ L'escalade de l'engagement conduit à l'irréversibilité (un arrêt du processus devient un échec). C. BRUYAT, « Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1, 2001, p. 25-42.

⁴¹⁷ N. F. KRUEGER, D. V. BRAZEAL, *op. cit.*, p. 95. Le modèle de N. Krueger simplifie celui de Shapero en conservant les mêmes variables : l'action de créer doit être perçue comme désirée et possible. L'intention ou les aspirations ne sont pas suffisantes pour comprendre le déclenchement du processus, il faut encore que la création d'une entreprise soit considérée comme une action possible par l'individu et activée par l'insatisfaction quant à la situation actuelle occupée. Le concept est repris par C. Bruyat, *op. cit.*, note 18.

contexte économique, et l'expérience acquise par É. Cossardeaux. Puis à partir du « grand-livre », nous suivrons sa démarche d'entrepreneur en analysant la fondation de l'entreprise et son financement, les productions initiales et les relations commerciales, ainsi que les résultats financiers de sa première année d'exploitation.

1) Un contexte favorable

Dans son étude de la réussite sociale en France, A. Girard note que les ouvriers sont peu nombreux parmi les créateurs d'entreprise – 3 % en 1912, 2,5 % en 1919, 3 % en 1929 – et souligne que les chances de mobilité ne sont pas exclues en période d'urbanisation active ou de forte croissance économique⁴¹⁸. En étudiant les actes de création des fonderies de seconde fusion dans les Ardennes, de 1900 à la guerre, nous avons constaté, la possibilité pour les mouleurs de créer leur propre entreprise, sous l'effet du dynamisme des secteurs clients.

Le pourcentage de mouleurs de fonderie à s'établir à leur compte est incertain même si les possibilités semblent en apparence supérieures aux autres secteurs industriels. Les fondateurs agissent d'avantage en associations que seuls : être plusieurs permet tout d'abord d'offrir une capacité supplémentaire de production, puis, par l'addition des souscriptions, de passer outre la contrainte qui maintient dans la condition ouvrière (à savoir l'insignifiance des biens possédés)⁴¹⁹. Être mouleur, c'est aussi exercer un métier qui autorise les plus qualifiés à être mieux payés, donc à dégager une capacité même faible d'accumulation⁴²⁰ : ceux de Rocroi et Bourg-Fidèle, par exemple, engagent de 500 à 8 000 francs dans le capital des entreprises qu'ils constituent.

Nous avons aussi mesuré la faiblesse de la mécanisation lors de la reconstruction des fonderies des régions libérées. Dans les années qui suivent l'armistice, les mouleurs, « l'aristocratie de la fonderie »⁴²¹, exercent toujours une forme de pouvoir dans l'entreprise. Ils sont au sommet d'une hiérarchie implicite⁴²², établie par une organisation du travail qui

⁴¹⁸ A. GIRARD, *La réussite sociale en France*, Paris, PUF, 1961, p. 15.

⁴¹⁹ A. DAUMARD, *Les fortunes françaises au XIX^e siècle*, Paris, École pratique des Hautes Études, 1973, p. 154.

⁴²⁰ G. NOIRIEL, *Les ouvriers dans la société française, XIX^e-XX^e siècle*, Paris, Éditions du Seuil, 1986, p. 57.

⁴²¹ M. PINÇON, *Désarrois ouvriers, famille de métallurgistes dans les mutations économiques et sociales*, Paris, Éditions l'Harmattan, 1987, p. 50.

⁴²² *Ibid.*, p. 55.

leur laisse prendre des initiatives et des responsabilités et qui place les autres ouvriers de fonderie en position subordonnée. Dans son espace de travail, le mouleur se considère comme son maître, il possède ses propres outils et son autonomie professionnelle n'a d'autre limite que son statut de salarié.

Avant la guerre, d'aucuns s'affranchissaient de la dépendance du salariat pour créer leur propre entreprise. Après la rupture de 1914, note G. Noiriél, le turnover était pour les ouvriers une façon (la seule) de maintenir l'indétermination du futur⁴²³, à savoir changer de patrons car il n'est plus possible d'espérer changer d'état.

Dans les Ardennes, outre la Renaissance à Bourg-Fidèle déjà évoquée, on crée deux fonderies : la SA de la Fonderie de la Forge « l'Union » de Nouzon en 1920 et la SA de la Fonderie de Braux-Levrezy en 1925. La première, au capital de 500 000 francs, est formée par 115 actionnaires, dont 60 mouleurs⁴²⁴. On ne compte aucun mouleur parmi les actionnaires de la seconde, mais des industriels, des négociants et un établissement industriel, Paul Liagre et Cie, fabricant de cuisinières et d'appareils de chauffage à Roubaix⁴²⁵. La Renaissance et la Fonderie de la Forge semblent donc être les derniers établissements permettant aux mouleurs d'accéder partiellement à la propriété de leur entreprise.

Les signaux donnés dans les assemblées du SIMA à partir de 1922 laissent pourtant deviner un contexte économique favorable avec une activité particulièrement intense en 1924⁴²⁶. Le journal *L'Usine* décrit, pour la même période, un allongement des délais et une clientèle prise de crainte de ne pouvoir se faire servir⁴²⁷. Lors de l'année 1925, les problèmes relevés par *L'Usine* confirment une adaptation défectueuse entre la demande et l'offre avec une forte réduction des stocks intermédiaires des clients⁴²⁸.

Ces extraits d'articles de la rubrique « Fers et quincaillerie » de *L'Usine* concernent les produits en fonte pour le bâtiment, le chauffage, le petit outillage industriel et agricole, les appareils électroménagers et le jardinage, généralement fournis par les fonderies sur album.

Il semble par conséquent que ce secteur présente une distorsion dans les relations entre clients et fournisseurs. Les fabricants, dans ce qui semble une attitude commerciale d'avant-guerre, se figent sur des positions traditionnelles – contrôle des tarifs, réduction des capacités

⁴²³ G. NOIRIEL, *op. cit.*, p. 85.

⁴²⁴ Acte du 17 mai 1920, Maître Heffinger à Nouzon, ADA 6U1253.

⁴²⁵ Bibliothèque numérique de Roubaix, <www.bn-r.fr>, let 0323.

⁴²⁶ Procès-verbal des assemblées du SIMA, *op. cit.*, p. 188.

⁴²⁷ *L'Usine*, n° 47, 22 novembre 1924.

⁴²⁸ *L'Usine*, n° 39, 26 septembre 1925.

productives et rejet de commandes – pour maintenir les prix, alors que le marché se modifie (les clients réduisent leurs stocks et fractionnent les commandes).

À la fin de 1925, la demande est supérieure à la production⁴²⁹. La création de la fonderie de Braux-Levrezy avec le soutien d'un fabricant d'appareil de chauffage semble être une réponse au manque de capacité productive.

Ce déséquilibre apparent entre consommation et production favorise l'apparition de nouveaux fabricants que *L'Usine*, condamne en dénonçant un excès de concurrence anormale. De nombreuses maisons nouvelles aux moyens financiers trop restreints sont favorisées par la loi du 7 mars 1925 sur les SARL qui place « l'anonymat et l'irresponsabilité à la disposition des petits commerçants »⁴³⁰. De fait, dans les années 1920, le nombre de sociétés créées annuellement est le double du nombre moyen des années 1909-1913, déjà pourtant exceptionnel⁴³¹. Pour compenser la faiblesse de l'offre des grandes maisons, de petites entreprises de substitution apparaissent et doivent se fournir en pièces moulées. Or, *L'Usine* indique les difficultés d'approvisionnement en matières premières des fonderies et explique que beaucoup de fonderies sur modèles ont vu leur carnet passer de six semaines à quatre mois de travail⁴³².

D'ailleurs, dans cette période de 1924 à 1927, les réclames de biens d'équipement insérées dans *L'Usine* laissent entrevoir l'élargissement du marché des fonderies sur modèle : la consommation de fonte « domestique », *per capita*, n'est-elle pas de 113 kg en France, pour 203 en Grande-Bretagne, 240 en Belgique et 295 aux USA⁴³³ ?

Ces fournitures sont aussi celles des fonderies sur album. Le manque de disponibilité de ces dernières envers leur clientèle traditionnelle et la rigidité dont elles font preuve devant les entreprises nouvellement créées, provoquent, dans une telle turbulence de la demande, de très fortes tensions. Pour certains clients, il ne s'agit plus de simple retard, mais d'impossibilité de recevoir des pièces moulées essentielles à leur production. La grève de 1924 qui touche toutes les entreprises de Vrigne-Vivier a vraisemblablement aggravé le problème. Ce contexte particulier ouvre un espace à l'ambition d'Émile Cossardeaux.

⁴²⁹ *L'Usine*, n° 50, 12 décembre 1925.

⁴³⁰ F. CARON, J. BOUVIER, « Structures des firmes, emprise de l'état », in BRAUDEL F., LABROUSSE E. (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, t.4, *op. cit.*, p. 769-822.

⁴³¹ *Ibid.*, p. 774.

⁴³² *L'Usine*, n° 1, 2 janvier 1926.

⁴³³ *L'Usine*, n° 15, 11 avril 1925.

2) L'ambition

En octobre 1925, Émile Cossardeaux quitte la fonderie Bernard-Huet, dans laquelle il travaille depuis juillet 1910⁴³⁴. Le 15 mars de la même année, il achète un terrain aux époux Pellerin au lieu-dit le Grand-Moulinet, à Vivier au Court⁴³⁵. Nous tenterons de préciser l'insaisissable nature de l'entrepreneur et ce vrai processus de transmutation où l'individu, grâce à un effort constant sublime le destin programmé par ses origines⁴³⁶ en analysant le mode de lecture qui permet d'orienter l'action⁴³⁷.

De la motivation profonde d'Émile Cossardeaux, ne subsiste que le témoignage de ses enfants. Son fils Michel retient la volonté de sortir de la condition ouvrière⁴³⁸, ce qui semble commun à l'ensemble des ouvriers qualifiés puisque le salariat industriel est considéré comme un pis aller auquel il faut tenter d'échapper⁴³⁹. Émile obtient le certificat d'étude primaire le 5 juillet 1909 et entre au collège de Sedan avec une bourse nationale à laquelle il renonce pour retourner dans sa famille un an plus tard⁴⁴⁰.

Est-ce donc l'année passée au collège Turenne, à la demande de son instituteur, lorsqu'il avait douze ans qui le distingue des autres ? Les autres, ce sont plus de 300 mouleurs dans l'agglomération de Vrigne-Vivier dans les années 1920⁴⁴¹. Il serait donc tentant, parce qu'il est le seul à choisir une voie lui permettant d'espérer s'installer un jour à son compte⁴⁴², d'approfondir les trois points de l'analyse citée par D. Merlié et J. Prevot : le poids de l'individu, la génétique des aptitudes (qui seraient héritées) et le troisième acquis dans la prime éducation et la socialisation familiale qui comprend les dons intellectuels et les qualités morales (volonté de réussir, profondes motivations)⁴⁴³. Ces éléments, qui consacrent l'exception individuelle, comme les aspirations de l'individu, sont difficilement appréciables, car ils ne reposent que sur le témoignage idéalisé de souvenirs familiaux. D'autre part, l'avènement d'un entrepreneur présenté comme un héros aux qualités exceptionnelles est

⁴³⁴ Registres des salaires 1898-1926, Bernard-Huet, archives privées R. Jonet.

⁴³⁵ Grand Livre de la Fonderie-Ferromerie É. Cossardeaux, archives privées Michel Cossardeaux.

⁴³⁶ E. CHADEAU, *L'économie du risque, les entrepreneurs, 1850-1980*, Paris, Urban, 1988, p. 11.

⁴³⁷ J.-C. DAUMAS, G. GAYOT, P. MINARD, D. TERRIER, « Introduction à *L'outillage mental des acteurs de l'économie, Réalités industrielles* », février 2009, p. 5.

⁴³⁸ Entretien de l'auteur avec Michel Cossardeaux (1998).

⁴³⁹ D. WORONOFF, *Histoire de la France Industrielle, op.cit.*, p. 429.

⁴⁴⁰ Registre Matricule de l'école de garçon de Vivier au Court, 1886-1926, archives privées G. Bidot.

⁴⁴¹ La liste électorale de Vivier au Court en 1927 indique 200 feronniers, 147 mouleurs et 126 autres métiers du fer, archives privées G. Bidot. Les mouleurs sont au moins aussi nombreux à Vrigne aux Bois compte tenu du nombre de fonderies.

⁴⁴² M. LEVY-LEBOYER, *L'ambition professionnelle et société*, Paris, PUF, 1971, p. 48.

⁴⁴³ D. MERLIE, J. PREVOT, *La mobilité sociale*, Paris, La Découverte, 1991, p. 4.

issue d'une dérive démiurgique et semble désormais remis en cause⁴⁴⁴. Le problème de l'individualisation de la grille de perception reste posé dans le cadre du groupe de mouleurs de Vriage-Vivier. Ils représentent l'aristocratie des métiers de la fonderie : avant 1914, ils payent eux-mêmes leurs manœuvres et gèrent en totale autonomie le *modus operandi* dans une forme d'artisanat qui, dans certains cas, pourrait être une étape vers le statut d'entrepreneur. Dans ce contexte, la perception d'indépendance du groupe social des mouleurs s'observe dans « la logique d'évasion de boîtes en boîtes »⁴⁴⁵. Par ailleurs, M. Pinçon relève que les conditions du marché du travail leur furent fréquemment favorables : à la fin du XIX^e siècle, au début du XX^e et durant les deux après-guerres (où le creux démographique se conjugue avec les nécessités de la reconstruction), la main-d'œuvre est rare et la concurrence qui s'exerce entre les entreprises de la Vallée, leur permet de choisir leurs employeurs⁴⁴⁶. Pour la quasi-totalité des mouleurs, l'errance professionnelle semble suffire à l'affirmation de leur autonomie au contraire d'Émile Cossardeaux qui resta fidèle (de son apprentissage à son départ), à Bernard-Huet durant 15 ans. Si, dans les premières années du XX^e siècle, le mouleur exerce l'ensemble du processus de production, cette responsabilité est menacée dans les années 1920 par une nouvelle organisation du travail et par la mécanisation du moulage mises en place dans quelques fonderies du département. La parcellisation et la standardisation du travail sont une barrière irrémédiable à la maîtrise du processus d'accès au travail indépendant⁴⁴⁷. Émile Cossardeaux est un homme en mesure d'exercer son métier de façon autonome et de pouvoir travailler seul ; ses aspirations relèvent vraisemblablement de la volonté d'indépendance relevée dans son groupe social, mais qu'il souhaite dépasser en s'installant à son compte.

Transformer de vagues aspirations en projet nécessite une représentation crédible de l'action envisagée soutenue par la perception d'une opportunité offerte et par celle de la capacité personnelle à y répondre avec efficacité⁴⁴⁸. Comment Émile Cossardeaux filtre-t-il les informations macroéconomiques ? Les recherche-t-il ? Et s'il les reçoit, quelle est pour lui leur pertinence ? La collecte et la maîtrise de ces informations par un ouvrier de fonderie soulèvent des interrogations aux réponses incertaines. Nous pouvons supposer un décodage de la réalité économique à la lecture de la presse. *L'Usine*, issue de *L'Usine de Charleville* et de

⁴⁴⁴ V.-I. de LA VILLE, *op. cit.*, p. 44.

⁴⁴⁵ A. DEWERPE, *op. cit.*, p. 115.

⁴⁴⁶ M. PINÇON, P. RENDU, « Un patronat paternel », *Actes de la recherche sociale*, vol. 57, n°1, 1985, p. 95-102.

⁴⁴⁷ R. PATUREL, K. RICHOMME-HUET, *op. cit.*, p. 38.

⁴⁴⁸ N. F. KRUEGER, D. V. BRAZEAL, *op. cit.*, p. 97.

La revue métallurgique édités avant-guerre dans le département, semble l'hebdomadaire le plus approprié pour suivre l'activité du secteur industriel. Si l'absence de sources empêche de percevoir avec exactitude l'environnement économique général, comment sont perçues par É. Cossardeaux les informations microéconomiques et comment s'est construit son potentiel d'entrepreneur ?

Le groupe des mouleurs n'est pas homogène, car il existe entre eux une échelle de l'habileté et du savoir technique. Au-delà de la rapidité de l'exécution, l'aptitude à réaliser de bonnes pièces et à éviter les « cafuts », les différencie par une logique inéluctable : les pièces les plus difficiles et les mieux payées sont confiées aux mouleurs experts. En 1920, le salaire d'Émile Cossardeaux dépasse celui de son père, un mouleur de vingt ans d'expérience⁴⁴⁹, le placant, dans cette catégorie. Par comparaison avec le nombre de mouleurs, seule une élite restreinte à haute autonomie et à la compétence professionnelle extraordinaire est susceptible de s'installer à son compte. Cependant ces deux préalables ne suffisent pas et on peut envisager que, d'une manière ou d'une autre, Émile avait l'accès à l'information sur le marché. Cela paraît d'autant plus nécessaire que les sociétés dont nous avons étudié l'actionnariat comptent généralement un représentant de commerce ou des mouleurs chargé de « faire le voyageur ». L'étude du parcours professionnel d'É. Cossardeaux chez Bernard-Huet semble la seule source accessible pour identifier l'acquisition de cette interface de pouvoir entre l'espace d'exécution clos du mouleur et l'ouverture aux ressources potentielles du marché.

3) L'acquisition du métier

Lorsqu'en 1926, Émile Cossardeaux prend la décision de se mettre à son compte, cinq générations d'« hommes du fer » se sont succédées dans sa famille sur le site de Vrigne-Vivier.

Le passage de l'état de laboureur à celui de ferronnier est inscrit, en 1748, dans l'acte de mariage de Jean Cossardeaux, le dernier paysan, avec Jacqueline Perdreaux, fille de Jean, ferronnier⁴⁵⁰. Tous les fils issus de cette union travaillent le fer. L'alliance de leur père avec une famille de ferronnier a ouvert les portes du métier, car les maîtres ouvriers n'acceptent à

⁴⁴⁹ Registres des salaires 1898-1926, Bernard-Huet, archives privées R. Jonet.

⁴⁵⁰ État civil de Vrigne aux Bois, ADA 5Mi/26R68 BMS 1714-1792.

leurs côtés que leurs enfants, ceux de leurs proches, ou à la rigueur de leurs collègues⁴⁵¹. Cette transmission héréditaire du savoir-faire se vérifie pendant 150 ans dans la famille Cossardeaux. En 1910, trois générations sont représentées dans l'entreprise Bernard-Huet : Alexis, 67 ans ; Henri, son fils, 33 ans ; et Émile, 13 ans, qui y fait son apprentissage. Ce qui témoigne d'un monde ouvrier, à la veille de la première guerre mondiale, peu différent de celui du début du XIX^e siècle. La tendance ancienne à protéger le métier (le bien le plus précieux) par l'autorecrutement familial persiste, en conséquence de l'endotechnie des feronniers-quincailliers de Vrigne-Vivier et de l'endogamie socioprofessionnelle relevée dans la généalogie de la famille Cossardeaux. Émile est le point de rupture de cette constance séculaire puisque, ne se satisfaisant plus de l'autonomie close de l'exercice du métier, il choisit de changer d'état.

Lorsqu'Émile rejoint son père, en juillet 1910, pour son apprentissage, Bernard-Huet, issue de la SNC Moranvillé et Cochaux, fondée le 5 mars 1855 est alors la troisième entreprise de la localité par sa taille dirigée par des notables reconnus⁴⁵². La nouvelle direction de Gaston Bernard coïncide avec l'arrivée sur le chantier de moulage d'Émile Cossardeaux. Avant 1914, la production est identique, en diversité, aux autres quincailliers, fondeurs sur album du centre de Vrigne-Vivier.

Les procédés de fabrication des pièces moulées sont similaires à ceux des concurrents, avec la particularité des fondeurs-quincailliers : le moulage en presse, spécifique à la production des petites pièces en série. Son avantage porte sur l'extrême précision du moulage et à la perfection de la peau des pièces obtenues par la finesse du sable utilisé. Si la qualité du sable est un facteur clé de succès, la réalisation de la couche en est un autre, car elle détermine la production de pièces précises, sans bavures, ni défaut de fonderie (porosité, arrachage) dont l'aspect est essentiel pour des pièces de présentation. D'excellents mouleurs dépendent de la virtuosité du plaquiste (celui qui réalise les couches). Le mouleur qui maîtrise ce savoir contrôle le cycle complet de la production. Il semble qu'Émile Cossardeaux ait acquis cette compétence car, en 1928, il est décrit comme « un excellent plaquiste de métier »⁴⁵³.

Émile qui figure pour la première fois sur le registre de l'entreprise, associé à son père en juillet 1910, touche son premier salaire le 12 novembre ; son initiation sur le chantier de moulage a donc duré trois mois. Il est dorénavant apte à réaliser des pièces moulées, en

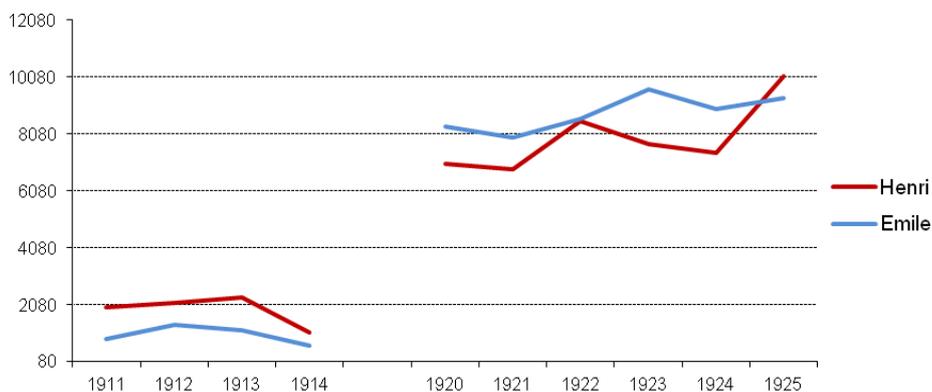
⁴⁵¹ D. WORONOFF, *L'industrie sidérurgique en France pendant la Révolution et L'Empire*, op. cit., p. 159.

⁴⁵² R. COLINET, « De la polierie Moranvillé à l'usine Bernard-Huet, l'affirmation d'une dynastie patronale (1852-1914) », in COLINET R., JONET R., *L'usine Bernard-Huet à Vivier au Court, cinq générations d'industriels (1852-1980)*, op. cit., p. 1-6.

⁴⁵³ Entretien avec Gilbert Viot, fondeur chez Cossardeaux & Grosdidier de 1927 à 1929 (1996).

principe simples, car l'apprentissage s'appuyant sur l'observation, l'imitation et la répétition des gestes, demande du temps. À partir des séries de salaires d'Émile et d'Henri Cossardeaux, relevées du 12 décembre 1910 au 8 novembre 1925⁴⁵⁴, nous pouvons mesurer la progression d'Émile dans la hiérarchie des mouleurs.

Figure 15: Évolution des salaires d'Henri et Émile Cossardeaux de 1911 à 1925



En 1914 : 7 mois de travail pour Émile et Henri.

En 1922 : 11 mois de travail pour Émile.

En 1924 : 10 mois de travail pour Émile et 11 mois pour Henri.

En 1925 : 9 mois de travail pour Émile.

Sources : Registres des salaires de 1898 à 1926, Bernard-Huet, archives privées R. JONET.

Dans les années de sa formation qui précèdent la guerre, la paye d'Émile n'atteint que la moitié de celle de son père, mais dès la reprise de l'activité en 1920, son salaire devient supérieur d'environ 20 % à celui d'Henri. L'écart provient soit d'un travail plus intensif, soit d'une plus grande habileté technique ; l'éventuel surtravail pouvant s'expliquer par la volonté d'épargner pour s'installer à son compte. La croissance des salaires chez Bernard-Huet, après 1920, indique cependant une charge de travail élevée et la position de force des mouleurs pour négocier les prix à la tâche. L'incidence sur le pouvoir d'achat est difficilement mesurable pour le salarié pour qui importe le gain immédiat ; pour Émile Cossardeaux, l'épargne réalisée doit être perçue comme suffisante, au-delà de sa dépréciation. L'ignorance favorise parfois l'action, elle permet à l'individu d'engager un projet dans lequel il ne se serait sans doute pas lancé si son information avait été parfaite⁴⁵⁵. À la fin de 1924, É. Cossardeaux décide de s'installer à son compte pour exercer son métier et en vivre, ce projet lui paraissant crédible et réalisable.

⁴⁵⁴ Registres des salaires 1898-1926, Bernard-Huet, archives privées R. Jonet.

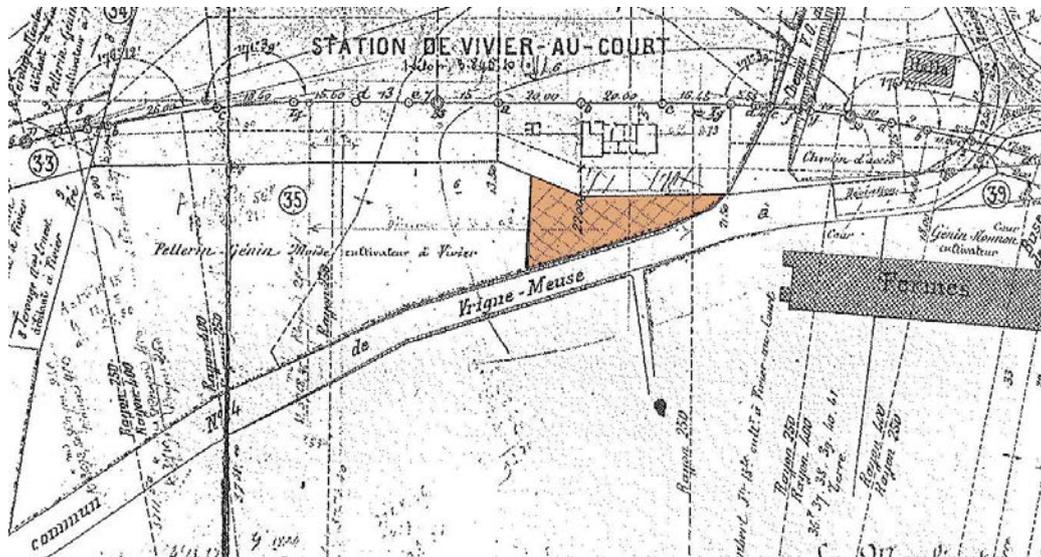
⁴⁵⁵ C. BRUYAT, *op. cit.*, p. 30.

4) La fondation et le financement

4.1/ La fondation

Lorsqu'Émile Cossardeaux quitte Bernard-Huet en octobre 1925, la fonderie, qu'il établit sur le terrain acheté en juillet de la même année, est déjà en construction. L'acte de vente est daté du 15 juillet 1925⁴⁵⁶ : les consorts Pellerin-Génin cèdent trois ares 91 centiares de terre et de pré au lieu-dit Le Grand Moulinet (situé à l'ouest de la route de Vrigne-Meuse et au sud de la gare), moyennant le prix principal de 1 000 francs⁴⁵⁷. La situation du terrain est idéale car l'emplacement le plus favorable à une installation de fonderie est généralement décrit au plus près d'une gare pour un approvisionnement facile en matières premières⁴⁵⁸. Le choix du lieu n'est donc pas le fruit du hasard, mais la recherche d'une implantation rationnelle. Émile Cossardeaux a dû convaincre les époux Pellerin de lui céder la pointe extrême de leur pâture. Pour Marcel Rousseau, un témoin de l'époque, les fermiers réalisaient une bonne affaire, cette extrémité de leur terrain, marécageuse, n'étant pas utilisable à des fins agricoles⁴⁵⁹.

Document 17 : Emplacement du terrain sur la commune de Vivier au Court



Sources : Archives privées SNCF, Bureau de Sedan.

⁴⁵⁶ Acte de vente des consorts Pellerin-Génin d'un terrain à Vivier au Court à Émile Cossardeaux, 15 juillet 1925, Maître Noël à Mézières, archives privées maître David.

⁴⁵⁷ Acte de vente des consorts Pellerin-Génin *op. cit.*

⁴⁵⁸ C. DERULLE, *Les progrès de la fonderie, moulage et fusion*, Paris, Masson & Cie-Gauthier Villars & Cie, 1926, p. 5.

⁴⁵⁹ Entretien de l'auteur avec Marcel Rousseau (1996).

La construction du bâtiment débute en septembre 1925 ; la première facture, celle de l'entreprise de maçonnerie Bonnichon à Vivier au Court est datée du 21 octobre, puis l'intervention des autres corps de métiers se succède jusqu'à la fin de l'année. Le 30 décembre, le branchement électrique et l'installation de la lumière sont inscrits au crayon dans la rubrique « Immeuble »⁴⁶⁰.

Les sommes engagées au dernier trimestre 1925 s'élèvent à 10 791 francs. Quant aux finitions effectuées lors de l'année 1926, elles s'élèvent pour leur part à 4 090 francs. Avec le terrain, la valeur totale, immobilisée pour la construction de la fonderie, se monte à 16 050 francs.

L'atelier d'É. Cossardeaux peut être reconstitué à partir de différentes sources : l'existence des structures initiales dans les bâtiments actuels, la description donnée par un acte notarié⁴⁶¹, et le témoignage de Gilbert Viot, fondeur de 1927 à 1929.

Document 18 : La fonderie d'Émile Cossardeaux



Sources : Reproduction de Jean-Noël Martin sur le témoignage de G. VIOT (1996), archives privées B. PRATI.

La fonderie est opérationnelle au premier trimestre 1926 (la première facture est encaissée en avril)⁴⁶² et les différentes rubriques du grand-livre permettent de suivre les différents postes de dépenses :

- Matériel de production (le cubilot, le ventilateur et une machine de meuleur sont achetés d'occasion à la fonderie Bazard à Sainte-Savine dans l'Aube) : 5 365 francs.

⁴⁶⁰ Grand livre de la Fonderie-Ferronnerie Émile Cossardeaux 1925-1926, *op. cit.*, p. 10.

⁴⁶¹ Acte de Maître Gancel, à Donchery, n° 161, 30 juin 1934, archives privées Maître Raimbaux.

⁴⁶² Grand livre de la Fonderie-Ferronnerie Émile Cossardeaux 1925-1926, *op. cit.*, p. 40.

- Outillage, petit matériel (les châssis proviennent de Lambert-Deponthieu qui cesse son activité⁴⁶³) : 1 957 francs.
- Matériel électrique : 3 221 francs.
- Matières premières : 18 761 francs (dont 4 857 de coke et 13 546 de fonte et ferraille).
- Autres dépenses : papeterie, transport, divers : 3 378 francs.

Les dépenses d'octobre 1925 à décembre 1926 se composent donc comme suit :

Figure 16 : Construction et première année d'exploitation

Postes de dépense	Montant
IMMOBILISATIONS	
Bâtiment et terrain	16 050 francs
Moyens de fabrication, petit matériel et outillage, matériel électrique	10 547 francs
	26 597 francs
CHARGES D'EXPLOITATION	
Matières premières	18 761 francs
Salaires	12 142 francs
Divers, papeterie, transport	3 378 francs
	34 551 francs

Sources : Grand-livre de la Fonderie-Ferronnerie Émile Cossardeaux, 1925-1926, archives privées Michel Cossardeaux.

Cependant, pour préciser le financement nécessaire à cette installation, nous ne retiendrons que les charges de mars 1925 à avril 1926, date à laquelle, l'entreprise encaisse sa première facture⁴⁶⁴.

4.2/ Le financement du démarrage

De son départ de la fonderie Bernard-Huet à son premier encaissement, É. Cossardeaux reste sept mois sans revenu, si bien que, à la somme de 27 134 francs dépensée entre mars 1925 et avril 1926, nous devons ajouter 5 670 francs, cette somme correspondant au calcul de sept mois de salaires non payés. Cette estimation nous permet d'évaluer à environ 33 000 francs le droit d'entrée dans l'indépendance de l'artisanat.

Selon Michel Cossardeaux, le fils d'Émile, l'argent aurait été trouvé dans la famille⁴⁶⁵. Certes, la famille « a été le mode prévalent d'accumulation première »⁴⁶⁶ et les Cossardeaux

⁴⁶³ L. BAILLY, *Vrigne aux Bois, des tourbières au cubilot*, op. cit., p. 71.

⁴⁶⁴ Grand livre de la Fonderie-Ferronnerie Émile Cossardeaux 1925-1926, op. cit., p. 40.

⁴⁶⁵ Entretien de l'auteur avec Michel Cossardeaux (1996).

peuvent compter entre 1921 et 1925 sur les salaires des mouleurs, Henri, Émile et Pierre. Sur la simple base d'un an (de novembre 1924 à octobre 1925), les trois salaires représentent environ 30 000 francs ; il semble alors possible pour la famille nucléaire de pouvoir réunir le péage d'entrée de 33 000 francs dans une période de deux à trois ans. Outre les salaires, l'épargne familiale est confortée par l'ouverture d'un débit de boissons⁴⁶⁷ qui figure la même année dans les extraits des matrices primitives des patentes de Vivier au Court⁴⁶⁸, et si cet apport financier devait être faible, il représente toutefois une sécurité.

L'hypothèse du financement de la sortie du salariat d'Émile Cossardeaux a pour préalable une solidarité familiale sans faille et la capitalisation de trois salaires de mouleurs hautement qualifiés (à l'expresse condition que dès 1921, la famille concentre tous ses efforts dans ce seul but). Le droit d'entrée, nécessitant une épargne de 4 à 5 ans, n'autorise que l'allumage du cubilot et la première coulée. Pour assurer le fonctionnement de la fonderie, Émile Cossardeaux a sans doute recours à l'emprunt en 1926 car il dispose désormais d'une garantie hypothécaire constituée du terrain et du bâtiment. C'est par le canal d'un notaire qu'il bénéficie de l'argent dont il a besoin comme le laisse supposer des versements réguliers à Maître Rambourg⁴⁶⁹. Le marché de capitaux dont les notaires furent le centre encore au XX^e a vraisemblablement permis, en accompagnement de l'épargne familiale, de doter Émile Cossardeaux de moyens de production, qui si minces soient-ils, le distingue désormais du groupe des salariés⁴⁷⁰. La propriété des moyens de production est la condition de sortie de la condition ouvrière mais la réussite de cette échappée dépend du succès de la gestion journalière de l'entreprise.

⁴⁶⁶ M. PERROT, « Fonction de la famille », in ARIES P., DUBY G., *Histoire de la vie privée, De la Révolution à la Grande Guerre*, Paris, Éditions du Seuil, 1987, 1999, p. 93-108.

⁴⁶⁷ Extrait du registre du commerce du tribunal de commerce de Charleville-Mézières, n° 3536, juillet 1921. archives privées de La Fonte Ardennaise.

⁴⁶⁸ Archives municipales de Vivier au Court, non classé.

⁴⁶⁹ Grand-livre de la Fonderie-Ferronnerie Émile Cossardeaux 1925-1926, *op. cit.*, p. 34. Maître Drappier, notaire à Charleville-Mézières, successeur de Maître Rambourg a permis la consultation du grand-livre des clients qui stipule des remboursements d'intérêts et de soldes d'obligations.

⁴⁷⁰ F. CARON, *Histoire économique de la France, XIX^e-XX^e*, *op. cit.*, p. 86.

5) L'activité

5.1/ Les clients

Le 23 janvier 1926, É. Cossardeaux demande son immatriculation au tribunal de commerce de Charleville⁴⁷¹ ; l'objet et la raison du commerce indiquent une « exploitation de fonderie feronnerie » dont l'activité débute le 1^{er} février 1926.

L'association de la feronnerie et de la fonderie est caractéristique des quincailliers de Vrigne-Vivier. Émile Cossardeaux ne se déclare donc pas fondeur de seconde fusion ou sur modèles, comme nous l'avons relevé à Rocroi ou dans la Vallée de la Meuse, mais identifie son entreprise à la spécificité des productions vrignoises et vivaroises.

Les derniers établissements identiques créés dans les localités de Vrigne aux Bois et de Vivier au Court remontent à 1907 pour Jardinier et à 1908 pour Jacquemart. Les alliances patronales d'avant-guerre et la concentration du secteur qui suit la reconstruction freinent les ambitions de nouveaux entrants. Dans le milieu étroit du patronat des fonderies-feronneries de Vrigne-Vivier, le mouleur qui s'installe à son compte prend le risque supplémentaire d'aller à l'encontre de tous les intérêts établis⁴⁷² (dans le cas d'É. Cossardeaux, ceux de Bernard-Huet, son précédent employeur).

Dans les modèles de type « processus »⁴⁷³, outre la certitude du créateur de pouvoir mobiliser les moyens nécessaires au lancement de l'entreprise, s'ajoute une insatisfaction dans son travail de salarié, telle que l'action de créer est perçue comme préférable au maintien de la situation présente. Si nous datons les aspirations d'Émile dans les premières années de 1920, les racines de son désir d'autonomie se nourrissent sans doute du chaos de l'immédiat après-guerre et de la reconstruction où tout semblait possible, hormis qu'à la reprise de l'activité en 1920, l'ascension sociale par le salariat est figée. Les mouvements sociaux de 1920, puis de 1924 qui touchent durement les fonderies de Vrigne-Vivier ont leur importance ; É. Cossardeaux ne paraît pas engagé dans l'action militante⁴⁷⁴, mais le raidissement du patronat local sur les salaires ainsi que les grèves ne favorisent pas l'épanouissement professionnel. Nous avons relevé précédemment, après les grandes grèves de Revin, un certain nombre d'entreprises créées par des associations de mouleurs qui voulaient

⁴⁷¹ Extrait n° 66 du registre chronologique, n° 7316 du registre analytique, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁴⁷² E. CHADEAU, *op. cit.*, p. 15.

⁴⁷³ N.-F. KRUEGER, D.-V. BRAZEAL, *op. cit.*, p. 95 ; C. BRUYAT, *op. cit.*, p. 32.

⁴⁷⁴ Entretien de l'auteur avec M. Cossardeaux (2011).

échapper à cette fatalité du salariat. La grève de 1924 n'est pas sans incidence financière sur les salaires d'Émile et d'Henri, puisque ces derniers sont inférieurs de 15 % à ceux de 1923. Mais l'insatisfaction n'est pas un facteur déclenchant suffisant, et l'acte d'entreprendre n'est pas concevable sans un événement précipitant. L'hypothèse la plus probable est la rencontre de deux insatisfactions, celle du mouleur et celle d'un client de Bernard-Huet.

L'incitation du marché semble un facteur essentiel dans la décision prise par Émile de s'établir à son compte. Ce *stimulus* a pu se produire dans le débit de boisson tenu par sa famille : nous pouvons imaginer par exemple le passage d'un représentant, ou d'un client mécontent des trois grosses maisons de Vivier au Court, mais le plus probable est la rencontre d'un contact commercial au sein même de la fonderie Bernard-Huet.

Dans cette entreprise, Gaston Bernard en s'appuyant sur les bénéfices importants réalisés de 1920 à 1923, lance de nouvelles fabrications d'articles ménagers (comme les hachoirs à viande en fonte étamée introduits en 1917 par l'armée américaine) et électroménagers, suite à la mise sous tension électrique des articles usuels, principalement, des fers à repasser et des gaufriers⁴⁷⁵. Sur ce marché interviennent des producteurs très divers, quincailliers, électriciens et constructeurs d'appareils électriques auxquels Bernard-Huet livre des pièces en fonte moulée. Il est vraisemblable, que parmi ces clients, il y ait eu des mécontents dont Bresson qui, en 1926 apparaît comme le premier donneur d'ordres de la fonderie Cossardeaux.

Figure 17 : Fonderie-Ferronnerie Cossardeaux, les premiers clients en 1926

CLIENT	VILLE Activité	FACTURATION EN FRANCS										TOTAL FACTURE	% DU CA
		AVRIL	MAI	JUIN	JUIL.	AOUT	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.			
BRESSON	BORT (23) fers à repasser électrique	2887,00					136,20 461,40	1578,00	1713,70	1139,00		7915,30	21,54
LAVIGNE	ROUBAIX (59)					2918,90	3080,00					5998,90	16,33
DUVMIER	constr. mécanique					2767,50		1493,10				4584,60	12,48
SIX SENAC	TEXTILE					324,00							
DENEUVILLE	CHÂTEAU-THIERRY (02) machinisme agricole									3110,25	437,00	3547,25	9,65
MARTIN	PARIS (75)			305,65	782,50	1592,20					414,45	3094,80	8,42
SAUZZEDE & RODIER	Thiers (63) coutellerie		1898,20				117,00	324,85	517,60			2857,65	7,77

Sources : Grand-livre de la Fonderie-Ferronnerie Émile Cossardeaux 1925-1926, archives privées Michel Cossardeaux.

Bresson, à qui la première facture de la fonderie est adressée, représente plus de 20 % du chiffre d'affaires. M^{me} Charton-Bresson nous a confirmé que son père, électricien spécialisé dans les éléments chauffants, montait les premiers fers à repasser électriques pour

⁴⁷⁵ R. JONET, *op. cit.*, p. 13.

la marque Paz et Silva⁴⁷⁶ ; il achète donc à É. Cossardeaux les semelles en fonte des fers à repasser.

Des six premiers clients de la fonderie-ferronnerie qui représentent plus des trois quarts du chiffre d'affaires, quatre sont identifiés, Bresson ; Duvivier Six et Sénac, à Roubaix, qui produit des sous-ensembles pour le matériel textile⁴⁷⁷ ; Deneuille à Château-Thierry, gros atelier d'une quarantaine de personnes spécialisé dans le machinisme agricole (adaptation et vente des machines Mac Cornick, Fiat, Peugeot)⁴⁷⁸ ; et Sauzzede & Rodier, coutelier à Thiers dans le Puy de Dôme. Outre les semelles de fer à repasser, la production consiste en poulies et autres pièces de transmission pour le textile et la mécanisation agricole, en molettes pour la coutellerie.

La clientèle est diversifiée, mais aussi dispersée. Seul, Émile Cossardeaux n'a pu assurer une prospection sur l'ensemble du territoire national. Les versements d'effets qui représentent 9 % du chiffre d'affaires total, peuvent correspondre au règlement de commissions à des représentants⁴⁷⁹. Sur les 36 734,16 francs facturés en 1926, 27 904,56 ont été encaissés au 31 décembre. Les clients payent régulièrement à trente jours, sauf le premier d'entre eux, Bresson qui, au 31 décembre, laisse une créance ouverte de 5 028,30 francs.

Nous ne pouvons apprécier le réel potentiel de fabrication de la fonderie que par rapport aux facturations d'août et novembre, toutes deux supérieures à 8 000 francs et constater, par défaut, que les mois de septembre, octobre et décembre sont bien inférieurs. Fin 1926, quinze mois après le début de la construction, les commandes semblent manquer.

Pour cette période, le rapporteur de la situation économique du SIMA impute la baisse progressive des commandes au cours de l'année 1926 à l'épuisement des disponibilités. Le consommateur cherchait surtout à transformer en marchandises, une monnaie qui menaçait de sombrer⁴⁸⁰, et conseille à ces adhérents de constituer de fortes réserves en évitant les immobilisations disproportionnées⁴⁸¹.

Ce propos est très éloigné des contraintes d'Émile Cossardeaux qui doit faire face à une charge de travail trop faible et à son corollaire, une trésorerie fragile.

⁴⁷⁶ Entretien de l'auteur avec Mme Charton-Bresson (1996).

⁴⁷⁷ Entretien de l'auteur avec A. Urion (1996).

⁴⁷⁸ Entretien de l'auteur avec Mme Deneuille (1996).

⁴⁷⁹ Grand-livre de la Fonderie-Ferronnerie Émile Cossardeaux 1925-1926, *op. cit.*, p. 100.

⁴⁸⁰ Procès-verbaux des assemblées générales du SIMA, *op. cit.*, p. 269.

⁴⁸¹ *Ibid.*, p. 242.

5.2/ Les résultats financiers

Dans la rubrique « Pertes et Profits » du grand-livre, les comptes arrêtés au 31 décembre 1926 établissent le premier résultat d'exploitation.

Document 19 : Pertes et profits à la fin de 1926

Pertes et Profits		Doit Avoir	
1926			
Décembre 31	par marchandises	38	31885,65 x
	à Frais généraux	4925,90	
	Frais de marchandises	1254,45	
	Main d'œuvre	12142,50	
	Approvisionnement	246,-	
	Intérêts et agios	1097,50	
	Travaux électriques et lumineux	837,-	
	à Résultat de l'exercice	11382,30	
		31885,65	31885,65

Sources : Grand-livre de la Fonderie-Ferronnerie Émile Cossardeaux 1925-1926, archives privées M. COSSARDEAUX.

D'apparence favorable (puisqu'au regard des 36 734,16 francs facturés, le résultat positif s'élève à 11 832,30 soit 32 % du chiffre d'affaires !), il est néanmoins nécessaire, afin de mieux comprendre l'exercice financier, de détailler la composition des postes « main-d'œuvre » et « par marchandises ».

La masse salariale se compose de deux types de rémunération : celle que s'attribue Émile Cossardeaux et celle d'une main-d'œuvre supposée occasionnelle. En fin d'année 1926, É. Cossardeaux s'alloue forfaitairement 6 000 francs en rémunération de son travail. Cette somme est inférieure au salaire moyen qu'il percevait chez Bernard-Huet en 1925 (supérieur à 900 francs mensuel). Une somme quasi identique, 6 142,50 francs est affectée irrégulièrement de mars à décembre au poste « main-d'œuvre » pouvant correspondre à l'emploi d'un manoeuvre ou à un salaire partiel de mouleur (600/700 francs mensuels). Les pointes de septembre et novembre (1 400-1 600 francs) peuvent s'expliquer par l'appoint de la main-d'œuvre familiale⁴⁸². Cette main-d'œuvre exceptionnelle correspond à la nécessité d'assurer des livraisons rapides et repose sur la solidarité de la famille. Le total de la main-

⁴⁸² Édith Signorel-Hody, cousine germaine d'Émile se souvient que son père Eugène, mouleur chez Ricat-Grisard allait mouler, une fois sa journée faite chez son neveu Émile⁴⁸². Dans un document ultérieur Émile Grosdidier, son futur beau-frère indique sa présence en 1926 dans la fonderie alors qu'il travaille dans un autre établissement⁴⁸².

d'œuvre représente 33 % du chiffre d'affaires, ce qui est peu, car en 1926, ce taux s'élève entre 50 % et 75 % dans une fonderie artisanale (l'entreprise s'en serait approché si Émile Cossardeaux avait perçu un salaire plein de mouleur).

La comptabilité simple du grand-livre (débit-crédit), s'équilibre grâce aux 17 600 francs de produit figurant sous la rubrique « par châssis ». Les châssis sont des cadres qui servent à tasser le sable et permettent la création de moules. En 1926, ils sont réalisés en fonte moulée, coulés dans la fonderie par Émile Cossardeaux, qui intègre aux recettes ces produits immobilisés. Cette démarche suscite cependant une double interrogation : la réalité des 8 000 heures (facturées à 2,20 francs) pour couler les châssis, et le transfert d'immobilisations en produits. Les châssis sont précieux pour les mouleurs, la logique comptable d'É. Cossardeaux repose peut-être sur le sentiment que couler des châssis est utile et apporte de la richesse à l'entreprise. La réalité de l'année 1926 est donc sensiblement différente du simple résultat affiché, car le solde positif se construit grâce à la valeur d'un stock qui ne peut être vendu.

Pour une première année d'exploitation et compte tenu des frais liés au démarrage de la fonderie, ce résultat n'est pas catastrophique. En effet, tous les investissements sont passés en charge et pèsent sur le résultat. Nous décelons cependant, deux problèmes inhérents aux entreprises nouvelles : une trésorerie déséquilibrée (45 743,11 francs payés à la fin de l'exercice 1926 pour 27 904 francs encaissés dans la même période), et une clientèle insuffisante (puisque sur la base du chiffre d'affaires mensuel le plus élevé, l'activité du mois de septembre se situe à 64 % de la capacité de production, celle d'octobre à 47,5 % et celle de décembre à 52,3 %). L'incertitude de l'activité et la faiblesse de la trésorerie pèsent sur l'atelier d'É. Cossardeaux.

Dans l'étude sur *Les progrès de la fonderie* en 1926, C. Derulle décrit le nouveau monde d'Émile Cossardeaux comme en train de s'effacer car les patrons anciens ouvriers (dont l'ambition se borne à réaliser des gains un peu supérieurs au salaire qu'ils auraient touché en travaillant pour un autre et les fonderies employant quelques mouleurs) commencent à disparaître⁴⁸³.

En 1926, dans les Ardennes, il n'existe qu'une seule fonderie dont la structure est similaire à la fonderie-ferronnerie Cossardeaux : la fonderie Thibeaux à Montcy-Saint-Pierre. Or le 10 février 1927, Eugène Thibeaux déclare ne plus pouvoir faire face à ses engagements

⁴⁸³ C. DERULLE, *op. cit.*, p. 250.

commerciaux⁴⁸⁴. L'inventaire de l'actif évoque des moyens de production très voisins de ceux de la fonderie d'É. Cossardeaux. Le liquidateur provisoire propose la continuation de l'exploitation car Thibeaux, victime de la crise industrielle, semble sérieux en affaires et au travail et peut facilement se relever avec le concours de ses trois fils qui travaillent avec lui⁴⁸⁵. Eugène Thibeaux abandonne malgré tout son activité au cours de l'année 1927 avec un déficit de 40 625,15 francs⁴⁸⁶.

Une information générale et un cas particulier ne peuvent servir de règle, mais le modèle du fondeur-mouleur qui s'établit à son compte (déjà rare dans la décennie qui précède la Grande Guerre) atteint ses limites au milieu des années 1920. Condamnée par une faible capacité de production, l'entreprise unipersonnelle est dépendante du petit nombre de clients. Il suffit alors, d'une baisse de la demande pour que l'activité ne puisse plus être maintenue. *A contrario*, une petite structure peut, sans grands besoins, attendre des temps meilleurs. Nous touchons là à l'estimation du droit d'entrée d'Émile Cossardeaux ; si notre hypothèse de 33 000 francs est juste et selon l'évolution en 1926 de sa trésorerie, il conserve devant lui 13 000 à 15 000 francs de sécurité, ce qui théoriquement l'autorise à maintenir son activité pendant six mois environ.

*

* * *

L'environnement économique des années 1920 est propice à la création d'entreprise : la reconstruction, les prémices d'une consommation élargie et l'adoption progressive d'une nouvelle organisation industrielle offrent de nouvelles opportunités pour la décennie suivante. Lors de cette période, le nombre de nouveaux établissements représente le double de celui de la période faste d'avant-guerre. En 1920, l'industrie ardennaise reprend son activité après l'anéantissement de ses moyens de production lors de l'occupation allemande. Certes, les aspirations d'É. Cossardeaux ne sont pas mesurables, mais l'intention de s'installer à son compte date de ce tout début des années 1920. En l'absence de sources, avec le seul souvenir familial qu'Émile voulait sortir de la condition ouvrière, la supposition de sa volonté d'entreprendre repose fondamentalement sur l'acquisition de l'autonomie du mouleur, sans doute confortée par une formation de plaquiste. La maîtrise de ces compétences techniques est la condition d'accès à un travail indépendant auquel la période de reconstruction peut offrir

⁴⁸⁴ Dossier Thibeaux, Rapport du liquidateur provisoire à M. le Juge-Commissaire à la liquidation, ADA 6U1504.

⁴⁸⁵ *Ibid.*

⁴⁸⁶ *Ibid.*

des perspectives. Cependant, aux dispositions à l'action, véritables offres d'entrepreneurs, doivent correspondre des demandes issues d'un contexte économique favorable. L'appréhension de cet environnement facilitateur est peu accessible pour un ouvrier de fonderie, mais nous supposons que l'insatisfaction induite par des qualités techniques non reconnues le conduit à la lecture de *L'Usine* (hebdomadaire, certes patronal, mais de notoriété ardennaise) qui reflète les tendances des branches et secteurs métallurgistes. L'agitation sociale et le durcissement des employeurs sur les salaires ne favorisent pas l'épanouissement professionnel, un événement déclencheur est par conséquent nécessaire pour transformer la propension à l'action en initiation de l'acte. L'hypothèse d'une opportunité commerciale paraît alors plausible car l'accès au marché est le préambule indispensable à l'engagement irréversible du créateur. Nous supposons un contact avec un client négligé par Bernard-Huet, la livraison, dès les premières coulées de semelles de fer à repasser, à Bresson semble le confirmer.

L'origine du financement initial repose sur l'épargne familiale : la famille proche disposant de trois salaires de mouleurs et l'apport minime mais sécurisant d'un cabaret est en mesure d'accompagner l'engagement d'Émile. Le relais qui soutient l'exploitation provient, sous forme d'obligations, de l'épargne drainée par les notaires. L'installation de la boutique est rationnelle, évidence d'une préparation organisée ; les clients sont diversifiés mais le chiffre d'affaires mensuel indique une charge de travail irrégulière. L'injection d'immobilisations en produits rend les résultats financiers de la première année d'exploitation positifs, mais la faiblesse de la facturation laisse deviner des difficultés de trésorerie. En 1926, les experts du secteur considèrent comme anachroniques les fonderies artisanales, *a fortiori* celles unipersonnelles. Ainsi, le ralentissement qui survient au cours de l'année condamne le seul établissement ardennais similaire à celui d'É. Cossardeaux. Autant dire que sans un niveau d'activité supérieur ou un apport extérieur de trésorerie, ce dernier éprouvera les plus grandes difficultés à continuer son entreprise au-delà de 1927.

C) La SARL COSSARDEAUX et GROSDIDIER

Lors de l'AG du SIMA en février 1928, les patrons ardennais soulignent les difficultés du premier semestre 1927 quand, pour maintenir l'activité, ils durent travailler temporairement à perte⁴⁸⁷. Si aucune source ne témoigne de l'activité de la fonderie-ferronnerie d'Émile Cossardeaux au début de 1927, il est possible qu'en commençant la production en mars 1926, elle se heurte rapidement à une situation difficile. L'entreprise est alors confrontée à deux faiblesses : celle de la trésorerie, inévitable étant donné la jeunesse de l'entreprise, et celle des débouchés qui nécessite la recherche de nouveaux clients. Pour É. Cossardeaux, la solution est une association permettant d'augmenter le capital et d'affronter à deux les problèmes commerciaux. Naturellement, son choix s'oriente dans le premier cercle, celui de la famille, en la personne d'Émile Grosdidier, son beau-frère, mouleur dans une fonderie vrgnoise.

Il convient alors, dans un premier temps, de reconstituer la généalogie familiale et la capacité de financement d'É. Grosdidier, d'analyser les conditions de l'association à travers l'acte de la société et de définir la politique commerciale des deux associés. Dans un second temps, sur la base des sources constituées par le brouillon de caisse et le relevé des salaires, nous précisons l'organisation, l'espace de travail et l'évolution du personnel. Enfin, nous aborderons les contraintes financières et les réactions de l'entreprise devant la crise et les comparerons à celles des autres fonderies ardennaises.

1) Un nouvel associé : Émile Grosdidier

1.1/ Généalogie professionnelle

En 1927, Émile Cossardeaux se marie avec Suzanne Jacquet dont la sœur Marcelle a épousé Émile Grosdidier en 1925. À cette date, les deux hommes sont mouleurs. La généalogie professionnelle d'É. Cossardeaux indique que les hommes du fer se succèdent

⁴⁸⁷ Procès-verbaux des assemblées générales du SIMA, *op. cit.*, p. 298.

dans l'agglomération de Vrigne-Vivier. Celle d'Émile Grosdidier est différente et illustre la mutation professionnelle de la famille, et sa migration de la campagne vers les centres industriels métallurgiques.

Pendant plus d'un siècle, les Grosdidier se sont transmis le métier de papetier. La première mention en est faite en 1758 dans les registres de la paroisse d'Autrecourt⁴⁸⁸. Au milieu du XIX^e siècle, Pierre-Henri, le dernier papetier se convertit en chiffonnier (la mécanisation de la papeterie provoquera une « disette » de chiffons avant l'arrivée des substituts paille, puis bois), puis en marchand de faïence⁴⁸⁹, laissant supposer qu'il a pu accumuler un petit capital. La génération suivante, fidèle à l'artisanat traditionnel, reste à l'écart du développement industriel du textile et de la métallurgie. Émile, charpentier, se marie en 1878 avec la fille d'un maître charpentier à Donchery⁴⁹⁰ (à 6 km de Vrigne-Vivier). Son fils Henri rejoint enfin les « hommes du fer » avec une spécialité recherchée et de haute qualification, celle de serrurier-mécanicien. En 1902, les témoins de son mariage sont pour l'épouse, mécanicien et ferronnier (ses frères), et pour lui-même tous les deux mouleurs. Émile, son fils, le sera aussi, dernier maillon d'une chaîne conduisant des métiers d'Ancien régime à la transformation moderne des métaux.

Dans un document daté de février 1976, Émile Grosdidier se targue d'une origine modeste ; il acquiert le certificat d'études primaires lors d'une cession spéciale en 1916. La paix revenue après une expérience de mécanicien au garage du Parc à Boulzicourt avec son père, il entre comme apprenti mouleur dans une fonderie vrignoise. Comme il le précise dans sa brève autobiographie, « pressé de sortir de l'oisiveté, et aussi voulant gagner de l'argent..., je suis entré à la fonderie Apparuit et aussitôt, quoique n'ayant jamais vu une usine, je me suis facilement assimilé au moulage, surtout parce que par un don d'observation, copiant les faits et gestes des vieux mouleurs, au bout de six mois j'ai pu passer au même tarif que les professionnels »⁴⁹¹, ce qui est exact, car un bulletin de paye du 4 décembre 1920 indique 100 heures à 2,75 francs⁴⁹² (É. Grosdidier, fonderie Apparuit). Nous retrouvons le même taux horaire en 1920 chez Bernard-Huet, pour les salaires d'Émile et Henri Cossardeaux.

É. Grosdidier est donc devenu très rapidement un bon mouleur sachant observer et retenir, et « voulant gagner de l'argent », ce qui selon son fils Gérard Grosdidier est le moteur

⁴⁸⁸ Archives municipales d'Autrecourt, registres paroissiaux.

⁴⁸⁹ Registre d'état-civil de Clawy-Warby.

⁴⁹⁰ Registre d'état-civil de Donchery.

⁴⁹¹ É. GROSDIDIER, autobiographie manuscrite, 1976, archives privées G. Grosdidier.

⁴⁹² 12 bulletins de paye d'É. Grosdidier de la fonderie Apparuit dans la période du 4 décembre 1920 au 20 mai 1922, archives privées G. Grosdidier

de son envie d'entreprendre. D'autre part, É. Grosdidier a toujours reçu le soutien inconditionnel de sa mère, qui a reporté sur son fils unique toutes les ambitions familiales. Cette volonté alimente sans doute le potentiel d'entrepreneuriat d'Émile Grosdidier, déjà propriétaire d'une librairie-papeterie.

1.2/ Le financement

Le 2 mai 1925, Émile Grosdidier se marie avec Marcelle Jacquet. Dès le 20 mai 1925, ils acquièrent pour le prix de 28 327,30 francs un fonds de commerce de librairie-papeterie à Vrigne aux Bois⁴⁹³. Ce fonds est acheté conjointement avec les parents d'Émile, Henri Grosdidier et Lucie Jonet, son épouse. Cette évocation par la boutique est favorisée par les familles des jeunes époux, dont les pères sont au sommet de la hiérarchie ouvrière, mouleur et mécanicien, et qui possèdent une épargne supérieure à l'épargne populaire moyenne.

La famille Jacquet est propriétaire à Vrigne aux Bois d'un débit de boissons, fonds et murs achetés 30 000 francs le 21 décembre 1923⁴⁹⁴. Quant à Henri Grosdidier, il possède depuis le 5 décembre 1907 une police d'assurance-vie mixte d'une valeur de 5 000 francs pour une durée de 20 années. Selon A. Daumard⁴⁹⁵, l'assurance-vie est une nouvelle forme d'épargne développée dans les classes ouvrières, et les données fournies montrent qu'Henri est alors à la tête d'une épargne confortable. Cette épargne provient, selon nos sources, de son salaire et du débit de boissons que son épouse a tenu de 1903 à 1907⁴⁹⁶.

Pour financer l'achat, les époux Grosdidier-Jonet et Grosdidier-Jacquet contractent deux obligations : la première de 10 000 francs au profit de Jean Poli-Deckers, propriétaire, demeurant à Donchery au taux de 9,5 % remboursable en 3 ans (intérêts payables semestriellement les 1^{er} décembre et 1^{er} juin)⁴⁹⁷ ; la seconde de la même somme aux mêmes conditions au profit de Théophile Courtois, propriétaire, demeurant à Donchery⁴⁹⁸.

L'affectation hypothécaire à la garantie du remboursement est constituée d'un jardin de 10 ares (d'une valeur de 3 700 francs, situé à Vrigne aux Bois et acquis par Henri Grosdidier le 7 mars 1920), de la police d'assurance de 5 000 francs, et du « bien à venir » (en

⁴⁹³ Acte de vente de fonds de commerce par M^{me} veuve Giet à M. Grosdidier, 20 mai 1925, Maître GODON, à Donchery. Archives privées maître Raimbaux.

⁴⁹⁴ Archives privées M. Cossardeaux.

⁴⁹⁵ A. DAUMARD, *op. cit.*, p. 416.

⁴⁹⁶ Entretien de l'auteur avec Mlle Bories (1996).

⁴⁹⁷ Acte du 27 mai 1925, obligation par M. Grosdidier à M. Poli, Maître Godon à Donchery, archives privées Maître Raimbaux.

⁴⁹⁸ Acte du 28 mai 1925, obligation par M. Grosdidier à M. T. Courtois, Maître Godon à Donchery, archives privées Maître Raimbaux.

l'occurrence du fonds de commerce de 25 000 francs). L'engagement des parents d'Émile Grosdidier auprès de leur fils se mesure aux limites financières de la famille et au risque encouru : 20 000 francs ont été empruntés sur 28 327.

En tenant compte d'un remboursement linéaire théorique sur trois ans, intérêts compris, ce n'est pas moins de 700 francs par mois qui sont affectés à la dette. En mai 1925, le salaire de mouleur d'Émile doit être voisin des 1 000 francs. La solidarité familiale doit donc être prépondérante. Nous ne pouvons pas établir si le remboursement total s'est effectué avant fin mai 1928, mais, suite à l'engagement d'Émile Grosdidier avec Émile Cossardeaux le 10 septembre 1927, les conjoints Grosdidier contractent deux nouvelles obligations : l'une de 15 000 francs au profit de Charles Maas, lieutenant au 106^e régiment d'artillerie lourde, demeurant à Sedan, au taux de 11,5 % remboursable sur trois ans⁴⁹⁹, l'autre au profit de Raimond Coche, propriétaire à Donchery d'une valeur de 5 000 francs, aux mêmes conditions que la précédente⁵⁰⁰. Nous noterons que les parents Grosdidier-Jonet, sont toujours emprunteurs solidaires de leur fils Émile et de son épouse. Ces 20 000 francs représentent les deux tiers de l'apport d'Émile Grosdidier, en nom propre cette fois, au capital de la société à responsabilité limitée qu'il venait de créer le 27 août 1927 avec son beau-frère Émile Cossardeaux. Le remboursement des obligations de 1925 s'est vraisemblablement opéré dans de bonnes conditions puisque la famille Grosdidier renouvelle l'opération deux ans plus tard. La libération du capital de l'assurance-vie d'Henri en décembre 1927 facilite certainement l'apport des 10 000 francs qui complète les sommes empruntées.

Cette étude du financement de l'entrée « dans la boutique et dans l'atelier », rare moyen de quitter la condition ouvrière, ne traduit pas les difficultés éprouvées certainement par la famille Grosdidier dans sa quête d'ascension sociale car « il importe peu que toute la famille soit mise à contribution, que la journée soit interminable et qu'il n'y ait bientôt ni dimanche, ni jour de fête »⁵⁰¹.

⁴⁹⁹ Acte du 12 et 10 septembre 1927, obligation par les conjoints Grosdidier à C. Maas, Maître Godon à Donchery, archives privées Maître Raimbaux.

⁵⁰⁰ Acte du 12 et 10 septembre 1927, obligation par les conjoints Grosdidier à R. Coche, Maître Godon à Donchery, archives privées Maître Raimbaux.

⁵⁰¹ Y. LEQUIN, « Le renouvellement des classes moyennes » in AGULHON M. (dir), *Histoire de la France Urbaine, la ville à l'âge industriel*, Paris, Éditions du Seuil, 1988 [1983], p. 553-590.

1.3/ L'acte fondateur

L'acte de société est établi le 27 août 1927⁵⁰² et l'association prend la forme d'une SARL sous la raison sociale « Cossardeaux et Grosdidier ». É. Cossardeaux se présente comme fondateur puisqu'il travaille déjà à son propre compte et É. Grosdidier comme mouleur (et par conséquent salarié). L'objet de la société ne reprend pas l'appellation archaïque de « fonderie-ferronnerie » mais le commerce, l'industrie et la vente de la fonte. Le siège est maintenu à Vivier au Court au lieu-dit le Moulinet et sa durée fixée à 18 ans. Le capital est de 60 000 francs apporté par moitié, les pouvoirs sont donc attribués à égalité aux deux gérants.

Figure 18 : Apport des deux associés

Émile COSSARDEAUX		Émile GROSDIDIER	
1) Un fonds industriel de fonderie mécanique à Vivier au Court lieu-dit Le Moulinet comprenant :			
a) la clientèle estimée à	13 500 francs		
b) le matériel de fonderie comprenant tout le petit outillage estimé à	3 500 francs		
2) Un terrain situé commune de Vivier au Court lieu-dit le Grand Moulinet d'une contenance de 3 ares 51 centiares 92 centièmes	1 500 francs		
Une somme de	11 500 francs	Une somme de	30 000 francs
TOTAL DES APPORTS	30 000 francs		30 000 francs

Sources : Acte de Maître Godon à Donchery, 27 août 1927, archives privées La Fonte Ardennaise.

L'apport d'Émile Grosdidier s'effectue dans sa globalité en espèces alors que la participation d'Émile Cossardeaux a trois origines : une partie du fonds industriel composé de la clientèle estimée et du petit outillage de fonderie à l'exclusion des moyens de production (châssis, cubilot), le terrain hors le bâtiment, et 11 500 francs en espèces.

Après presque deux ans « à son compte », Émile Cossardeaux possède encore des ressources, certes trop faibles pour continuer seul sa première entreprise, mais suffisantes pour participer à la relance d'une seconde. De surcroît, l'entreprise lui achète les châssis en deux temps pour 5 000 francs en octobre 1927 et 6 558 francs en février 1928⁵⁰³ ; toutefois, il reste propriétaire des murs et des moyens de production. À cet effet, un loyer mensuel d'une valeur totale de 4 800 francs, lui est attribué de septembre 1928 à juin 1929.

Dans sa brève autobiographie, É. Grosdidier aborde la création de l'entreprise en indiquant que le pécule de départ s'est volatilisé avec l'achat du premier wagon de fonte et de

⁵⁰² Acte de Maître Godon à Donchery, 27 août 1927, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁵⁰³ Brouillon du journal de caisse 12 octobre 1927-30 avril 1932, archives privées La Fonte Ardennaise. En 1926, É. Cossardeaux indique une valeur de 14 500 francs pour la réalisation de l'ensemble des châssis dans le grand-livre de la fonderie-ferronnerie.

coke et que l'entreprise s'est trouvée rapidement dépourvue de trésorerie. C'est alors, grâce au produit du commerce, de la librairie et des journaux, tenus par son épouse que la famille a pu subsister⁵⁰⁴. Le Brouillon du journal de caisse confirme qu'aucun des deux gérants ne perçoit de salaire en 1927 ; en janvier 1928, leur paye est définie par un taux horaire, puis établie pour avril, septembre et octobre sous la forme d'un forfait. Dans les deux cas, la somme attribuée est inférieure à celles perçues par les mouleurs. En 1929 et en 1930, seul Émile Cossardeaux encaisse des indemnités en compensation de l'arrêt des loyers survenus en juin 1929.

Sans doute, fallut-il plus d'un wagon de fonte et de coke pour épuiser les 45 000 francs en espèces indiqués dans l'acte, mais un demi-siècle plus tard, le souvenir des difficultés est toujours présent ; et si, au lendemain de la constitution de la société, les problèmes de trésorerie restent encore, la préoccupation immédiate est d'obtenir un carnet de commandes suffisant pour soutenir et accroître l'activité.

2) Une prospection intensive

2.1/ L'esprit commercial

« La difficulté n'est pas de produire mais de vendre, qu'on produirait toujours assez de marchandises si l'on pouvait facilement leur trouver un débit »⁵⁰⁵, la réflexion de J.-B. Say résume le problème de la fonderie Cossardeaux-Grosdidier dont l'absence de notoriété est un frein à l'obtention de commandes. Les deux gérants se partagent le travail de la manière suivante : É. Cossardeaux se tourne vers l'atelier, tandis qu'É. Grosdidier s'ouvre vers l'extérieur « car il fallait bien aller chercher les clients, mais cela ne l'empêchait pas de mouler »⁵⁰⁶.

Le problème de l'action commerciale est posé. Le brouillon du journal de caisse (tenu du 12 octobre 1927 au 30 avril 1932) permet de suivre l'activité journalière de la fonderie et fournit des éléments d'appréciation sur les démarches entreprises. Dans un premier temps, l'entreprise se fait connaître par des publipostages : du 9 mai 1928 au 21 janvier 1932, plus de

⁵⁰⁴ É. GROSDIDIER, *Autobiographie, op. cit.*

⁵⁰⁵ S. BOUTILLIER, D. UZUNIDIS, *La légende de l'entrepreneur*, Paris, Éditions La Découverte & Syros, 1999, p 27.

⁵⁰⁶ Entretien de l'auteur avec Gilbert Viot (1997).

8 000 circulaires sont envoyées à des clients potentiels, parmi lesquels de nombreux quincailliers. La cadence rapprochée des expéditions, cinq envois en neuf mois pour la première campagne (mai 1928-février 1929), quatre envois en huit mois pour la seconde (juin 1931-janvier 1932) indique une attitude volontariste, provoquée, sans doute, par une baisse importante de la charge de travail. La situation économique de la fonderie s'évalue au nombre d'ouvriers présents dans l'entreprise : ils passent de douze en mars à cinq en mai 1928, et la situation s'aggrave à partir de novembre 1930 où elle entre en période de récession (des 21 ouvriers présents au troisième trimestre de 1930, il n'en reste que quatre lors de l'envoi du 2 juin 1931)⁵⁰⁷.

L'estimation de l'impact de cette action originale peut être conduite à la lecture du brouillon du journal de caisse qui répertorie, annuellement, les nouveaux clients. Les premiers publipostages s'avèrent judicieux, dans une situation favorable décrite par le SIMA comme une période de forte demande intérieure et d'activité industrielle soutenue accompagnée d'une pénurie de main-d'œuvre⁵⁰⁸. La fonderie Cossardeaux & Grosdidier ne souffre donc pas d'une faible activité générale mais d'un manque de notoriété. En revanche, la seconde vague d'envois publicitaires intervient en période de crise, au moment où les organisations patronales donnent des consignes de résistance à la baisse des prix (le SIMA conseille de réduire le personnel et la production⁵⁰⁹ et le SFMA met en garde contre les rabais et la concurrence suicidaire entre fondeurs)⁵¹⁰. Cette prospection commerciale est couronnée de succès : 14 nouveaux clients en 1927, 37 en 1929, 26 en 1930, 50 en 1931, et 30 pour le premier trimestre 1932.

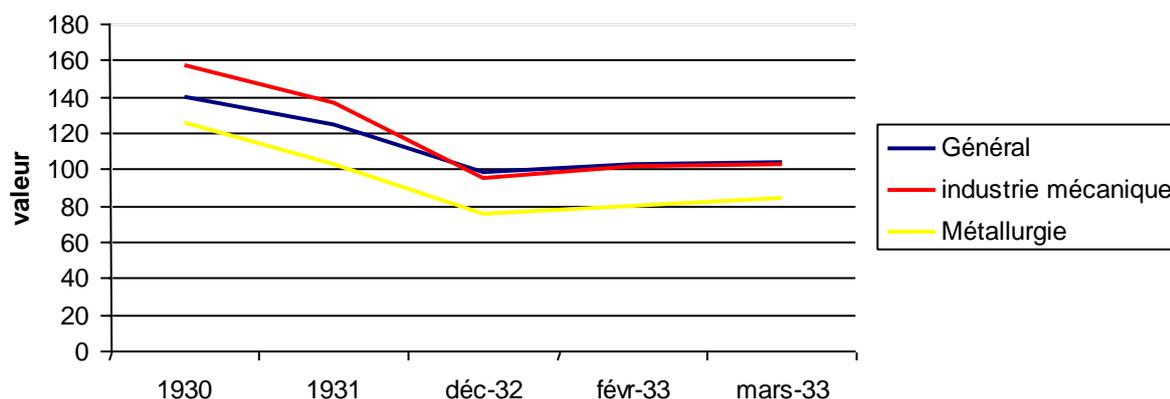
⁵⁰⁷ Cossardeaux & Grosdidier, Livre de paye d'octobre 1927 à mai 1931, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁵⁰⁸ Procès-verbaux des assemblées générales du SIMA, *op. cit.*, p. 320.

⁵⁰⁹ *Ibid.*, p. 396.

⁵¹⁰ Le Syndicat des fondeurs sur modèles des Ardennes est constitué le 13 avril 1931 en remplacement du Groupement des fondeurs ardennais qui existait avant-guerre. Procès-verbaux des assemblées générales et des réunions du comité du SFMA, 13 avril 1931-6 mars 1939, comité du 8 juin 1931, archives privées du SFMA,

Figure 19 : Indices de la production, 1930-mars 1933



Sources : PV de l'AG du SIMA, 29 mai 1933, archives privées MEDEF des Ardennes.

La petite fonderie tire profit de conflits existants entre les clients et les fonderies en place provoqués par l'allongement des délais et la réduction des prix en période de crise.

Émile Cossardeaux figure sur l'annuaire du SGFF de 1927, Cossardeaux & Grosdidier sur celui de 1928⁵¹¹, la fonderie est donc adhérente au syndicat national, mais n'est pas membre du Syndicat des fondeurs sur modèle des Ardennes. Elle n'est pas liée par la défense des tarifs pratiqués dans le secteur, au contraire, le nombre de nouveaux clients indique une attitude très offensive, en dehors des conventions des entreprises notables de la profession. Le SFMA, pour « renforcer son action régulatrice »⁵¹², crée une commission de contrôle et de discipline chargée de régler les problèmes commerciaux entre les adhérents à laquelle, échappe l'entreprise Cossardeaux & Grosdidier. *A contrario*, électron libre, elle bénéficie de la rigidité des fonderies en place.

Sur une période de presque trois ans d'activité économique soutenue (entre 1928 et 1930), 77 entreprises deviennent clientes de la fonderie des deux beaux-frères alors que 80 les rejoignent dans les 15 mois de récession de janvier 1931 à avril 1932. Si la sous-capacité de la concurrence peut expliquer l'acquisition de nouveaux clients en mal de livraison dans les bonnes années, seuls des prix bas justifient leur arrivée en nombre pendant la crise. Sans doute, pour la fonderie artisanale, l'activité est-elle préférée à la rentabilité, mais la survie de l'entreprise est dépendante de la charge de travail. Celle-ci est recherchée dans tous les secteurs industriels et essentiellement dans celui de la quincaillerie.

⁵¹¹ *Annuaire du SGFF*, 1928, archives privées B. Prati.

⁵¹² Procès-verbaux des assemblées générales et des réunions du comité du SFMA des Ardennes, *op. cit.*, Comité du 8 décembre 1931.

2.2/ La clientèle

Sur les 157 clients de la période d'octobre 1927 à avril 1932, 59 sont identifiés dans leurs activités et 59 localisés géographiquement permettant ainsi de dégager une tendance.

Figure 20 : Activités des clients octobre 1927-avril 1932

<i>Code</i>	<i>Secteurs industriels</i>	<i>Nombre</i>	<i>%</i>
A	Matériel électrique & éclairage	4	6.78 %
B	Chauffage & appareils de cuisson	2	3.39 %
C	Appareils de mesure et de laboratoire, pesage	3	5.08 %
D	Machines & matériels agricoles	4	6.78 %
E	Robinetterie & pompes & transports de fluide	4	6.78 %
F	Biens d'équipements (autres)	7	11.86 %
G	Quincaillerie, jouets, Articles ménagers	26	44.07 %
H	Équipements automobiles, PL	1	1.69 %
I	Mécanique générale et ferronnerie	3	5.08 %
J	Fonderie & sidérurgie, modelage	5	8.47 %
		59	

Sources : Brouillon de journal de caisse 1927-1932, SARL Cossardeaux-Grosdidier, archives privées La Fonte Ardennaise.

Le premier secteur client est la quincaillerie, les deux derniers envois de circulaires lui étant spécialement destinés. Les articles proposés sont concurrents de ceux des albums des grandes entreprises de Vrigne-Vivier : poignées de cercueil⁵¹³, pinces et tenailles bronzées⁵¹⁴, boutons de porte⁵¹⁵.

La fonderie semble exercer une activité mixte de fonderie sur album (elle envoie des tarifs et des échantillons aux clients) et sur modèles qui ressemble plus à la structure de la fonderie Apparuit, dernier employeur d'Émile Grosdidier, qu'à celle de Camion Frères d'où est issu Émile Cossardeaux.

La différenciation s'effectue, uniquement par les prix car la fragilité de la trésorerie interdit d'accumuler des stocks pour livrer rapidement. Si nous pouvons admettre une qualité identique, les stocks de pièces finies doivent être très réduits compte tenu de la fragilité apparente de la trésorerie. Des frais de structure insignifiants et des marges très faibles situent les tarifs en dessous de ceux des grandes maisons. Le nombre des nouveaux clients confirme cette hypothèse, il n'est pas certain que l'entreprise soit profitable, mais au moins est-elle désormais en voie d'être reconnue sur le marché.

⁵¹³ Cossardeaux & Grosdidier, Brouillon du journal de caisse, *op. cit.*, décembre 1931, p. 92.

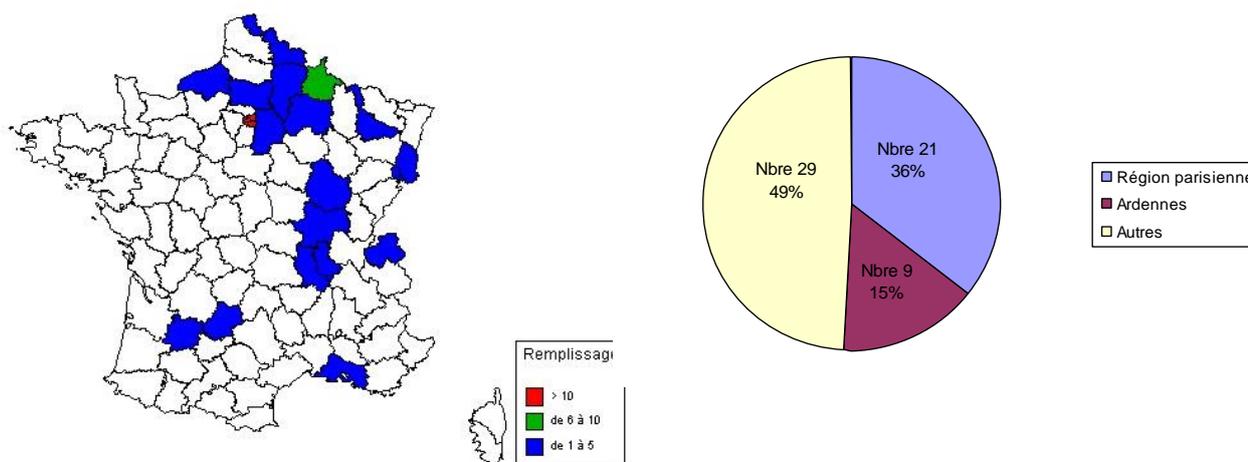
⁵¹⁴ Cossardeaux & Grosdidier, Brouillon du journal de caisse, *op. cit.*, janvier 1932, p. 94.

⁵¹⁵ Cossardeaux & Grosdidier, Brouillon du journal de caisse, *op. cit.*, mars 1932, p. 98.

Outre les références de quincaillerie, les jouets et les articles ménagers, le second secteur englobe les biens d'équipement (matériel de manutention, machines textiles, machines à fabriquer les chaussures, machines pour l'ameublement). Enfin, l'entreprise fait une production de sous-traitance pour des fonderies existantes (Fonderies de Charleville, Guillet-Génin, Dumas, Chenesseau).

La localisation des clients confirme la prépondérance de la région parisienne. La carte indique (bien que l'entreprise prospecte directement) les zones d'influence des représentants.

Figure 21 : Localisation des clients octobre 1927-avril 1932



Sources : Brouillon de caisse, archives privées La Fonte Ardennaise.

Le nombre de clients et leur diversité, tant géographique que sectorielle, mesurent le chemin parcouru entre 1926 et 1932, et ce malgré la crise économique. L'arrivée d'Émile Grosdidier ajoute la dimension commerciale indispensable à l'entreprise : il complète le publipostage en se déplaçant 15 fois entre octobre 1927 et janvier 1931. Son agenda nous permet de suivre, à titre d'exemple, un voyage commercial qu'il effectue à Paris le 2 février 1931⁵¹⁶. Trois entreprises ont été visitées en vain, car les responsables des achats étaient absents confirmant l'absence de rendez-vous (Branca, Bigneur, Durand-Allard). Les deux autres visites sont couronnées de succès : chez Alberti, client au probable fort potentiel, É. Grosdidier note : « nous promet d'autres modèles pour l'avenir, soigner ce client »⁵¹⁷ ; chez Roux, il souligne à la réception d'une commande : « hâter le délai de livraison »⁵¹⁸. Nous constatons grâce à ces brèves relations, la proximité d'E. Grosdidier avec ses clients et l'écoute dont il fait preuve. Il tente de comprendre le marché en relevant, le 19 janvier 1931,

⁵¹⁶ Émile Grosdidier, Agenda 1931, archives privées G. Grosdidier.

⁵¹⁷ *Ibid.*

⁵¹⁸ *Ibid.*

« les prix de la concurrence des plombs de maçon coniques et une hausse de 5 % sur les prix de l'année précédente »⁵¹⁹ et a l'avantage en tant que décideur de remettre des prix et de prendre des affaires sur place contrairement aux représentants. Tous ces éléments, ainsi que l'évaluation de son prix de revient qui figure dans l'agenda, montrent un engagement commercial que nous ne retrouvons pas dans les grandes fonderies sur album de Vrigne-Vivier.

Ces chefs d'entreprise ne perçoivent pas encore l'importance du client. L'action commerciale est déléguée aux représentants, établis pour la plupart dans la région parisienne. Sur les 56 fonderies ardennaises de l'Exposition de Paris, neuf d'entre elles ont deux représentants, 32, un seul, tous basés dans la capitale et la banlieue.

La fonderie Cossardeaux & Grosdidier ne dérogera pas à l'usage, mais Émile Grosdidier, en intervenant en personne, assure un contact plus étroit, intervient directement sur les prises de commandes et bouleverse les habitudes du secteur.

3) Histoires de vie

Le brouillon du journal de caisse rythme les relations commerciales avec les entrées des modèles et les expéditions des échantillons ainsi que la vie journalière de l'entreprise avec les divers achats de « brosses et balais », d'« encre et d'épingles », de « wagons de fonte ». Les cahiers de paye (d'octobre 1927 à janvier 1934) nous éclairent sur le nombre d'ouvriers présents dans l'entreprise et sur l'intensité de la production. Enfin, le témoignage de Gilbert Viot, fondateur de 1927 à 1929, permet de préciser l'organisation hebdomadaire de la fonderie et de reconstituer le cadre de l'activité. Dans un premier temps, nous présenterons l'espace de travail et le personnel présent dans l'entreprise. Ensuite nous constituerons un résumé de l'activité de 1927 à 1933, présentant les contraintes financières qui pèsent sur la fonderie. Enfin, nous préciserons les premières incidences de la crise sur les entreprises ardennaises et les réactions du secteur face aux conditions économiques de la période étudiée.

⁵¹⁹ *Ibid.*

3.1/ Espace et organisation du travail.

Le 1^{er} octobre 1927, Gilbert Viot, vingt ans, entre comme fondeur chez Cossardeaux & Grosdidier⁵²⁰. Son témoignage permet de définir l'espace et l'organisation du travail mis en place entre fin 1927 et 1929.

Le bâtiment originel de 11 m x 8 m existe toujours, mais fut transformé en 1950 en bureau et magasin à modèles, puis en maison d'habitation pour le concierge et enfin en table d'hôte pour les clients et invités de l'entreprise.

L'aspect extérieur n'a pas représenté de difficultés pour la reproduction de Jean-Noël Martin (cf. doc. 35). Le tableau représente le cubilot, à côté de la gare de Vivier au Court, à quelques mètres de la fonderie.

Document 20 : La gare et le bâtiment initial



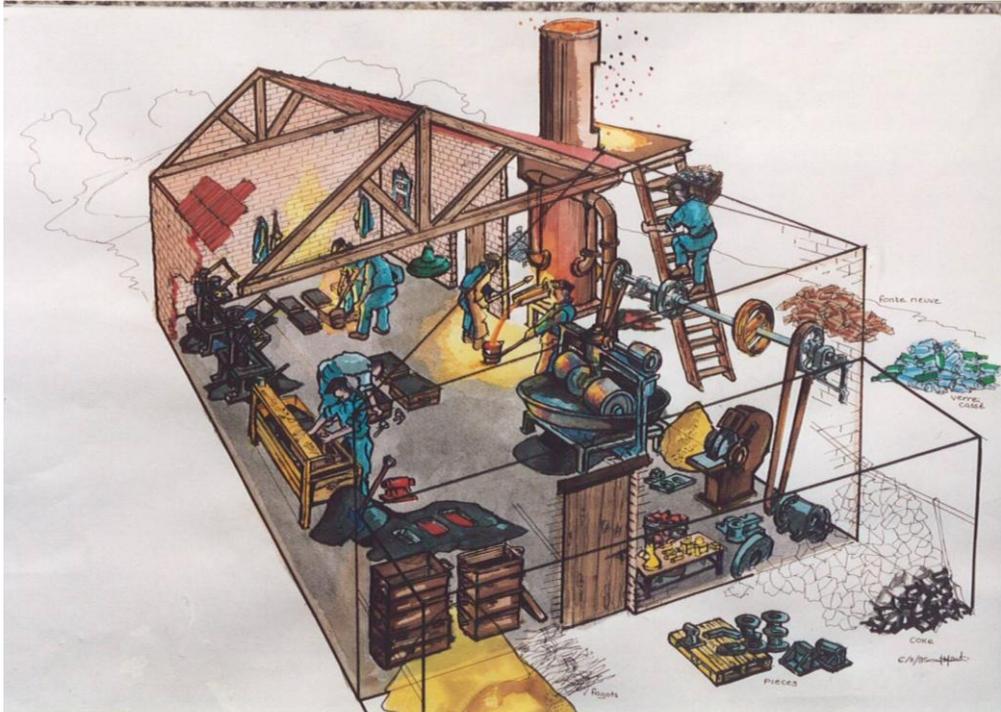
Sources : Photographie B. PRATI retouchée par l'agence de communication Yakaprint.

À l'origine, les deux seules fenêtres étaient situées côté route. Au premier trimestre 1928, une porte est ouverte sur le pan opposé à la façade d'entrée afin de remblayer la future extension avec les déchets de la fonderie. G. Viot est formel : au premier trimestre 1928, les piliers sont déjà construits. L'auvent sert à protéger le sable, le coke et les fagots utilisés pour l'allumage du cubilot ; des petits tas de ferrailles, de fonte neuve et de bouteilles vides, qui remplacent la castine, complètent le parc de matières premières.

⁵²⁰ Si « fonderie » a trois définitions : l'art de fondre, l'établissement industriel et l'emplacement de production spécifique qui comprend les moyens de fusion et de moulage, « fondeur » en a deux : celui qui dirige une fonderie et l'ouvrier qui surveille ou effectue les opérations de fusion.

L'architecture est très éloignée de l'espace minimum et de la luminosité préconisée par Lelong et Mairy en 1912 : « halles de moulages de 15 à 20 mètres de largeur, l'éclairage, pendant le jour, s'effectue par la toiture et les fenêtres murales. La surface vitrée peut atteindre 25 à 30 % de la surface totale »⁵²¹. Entre octobre 1927 et août 1928, cinq à huit ouvriers travaillent régulièrement dans la fonderie, comme nous pouvons l'observer dans la vue éclatée de l'atelier⁵²².

Document 21 : Vue éclatée de l'atelier



Sources : Reproduction de Jean-Noël Martin, archives privées La Fonte Ardennaise.

La mécanisation du cycle de production se résume à l'unique moteur qui, par le jeu des poulies, alimente une meule, le moulin à sable et les tuyères du cubilot. Le fondeur charge le cubilot à dos d'homme dans des paniers d'osier, nommés paniers carrés mais dans la pratique, tout le personnel, femmes comprises participe au chargement. À l'intérieur de la fonderie, près du cubilot, le piqueur permet à la fonte de couler dans la poche, ensuite il bouche l'orifice. Dans l'organisation de la fonderie, chaque mouleur est capable de piquer. Devant les machines à mouler à bras, deux mouleurs remplissent des moules au sol. À l'établi, le plaquiste prépare les couches, derrière lui un autre mouleur termine ses moules. Une grande polyvalence existe entre tous les mouleurs, leur savoir-faire leur procurant une grande autonomie et la maîtrise de toutes les étapes de la fabrication. Les deux gérants

⁵²¹ A. LELONG et E. MAIRY, vol. 2, *op. cit.*, p. 217.

⁵²² Cossardeaux & Grosdidier, Livre de paye d'octobre 1927 à mai 1931, archives privées La Fonte Ardennaise.

participent également à toutes les opérations⁵²³. La semaine de travail est organisée autour de la seule coulée hebdomadaire.

Figure 22 : planning de la semaine

Jour	Opération	Fonctions
Lundi	Habillage du cubilot	Fondeur
	Préparation des couches	Plaquiste-couchiste
	Fabrication des moules	Mouleurs
	Brossage des pièces	Râpeuses Brosseuses Meuleurs
Mardi	Séchage du cubilot	Fondeur
	Fabrication des moules	Mouleurs
	Râpage	Râpeuses
	Meulage Brossage	Meuleurs Brosseuse
Mercredi	Chargement du cubilot	Tous
	Fabrication des moules	Mouleurs
	Préparation des noyaux	Noyauteuse
Jeudi	Après midi : coulée	Mouleurs et fondeur
Vendredi	déballage	Mouleurs et fondeur
Samedi	Habillage du cubilot	Fondeur
	Déballage	Mouleurs
	Relevage du sable	
	Brossage	Brosseuse Râpeuses Meuleurs

Sources : Entretien de l'auteur avec G. VIOT (1995).

Les mouleurs réalisent leurs moules, coulent la fonte au moyen de poches alimentées par le fondeur qui guide le cubilot, et déballent les pièces le lendemain (ils enlèvent le sable et cassent les jets). Le mouleur qui possède son propre trousseau professionnel est bien l'élément essentiel du cycle de production : outre son habileté manuelle, il doit avoir une connaissance approfondie et raisonnée (qui ne s'acquiert que par une longue pratique), des causes multiples à l'origine de moulages défectueux⁵²⁴. Les cafuts (pièces rebutées) sont en effet, la hantise des patrons fondeurs, surtout au rythme d'une coulée par semaine. Une fois les pièces coulées, râpées et ébarbées, les patrons de fonderie doivent procéder à leur réception avant de les livrer et ne pas se laisser tromper par les ruses que les mouleurs mettent en œuvre pour faire passer leurs pièces défectueuses⁵²⁵. La réussite de la fonderie est entre les mains du mouleur qui doit examiner comment mettre son modèle en chantier pour optimiser la confection du moule et apprécier au toucher le sable convenable⁵²⁶. Le fondeur, une fois la tôle du cubilot refroidie, garnit l'intérieur de pisé et de matériel réfractaire. Ensuite, les brosseuses et râpeuses nettoient à la brosse métallique le sable et suppriment les petites

⁵²³ Entretien de l'auteur avec Gilbert Viot (1996).

⁵²⁴ A. LELONG et E. MAIRY, vol. 1, *op. cit.*, p. 414.

⁵²⁵ A.-F. GUETTIER, vol. 4, *op. cit.*, p. 288.

⁵²⁶ A. LELONG et E. MAIRY, vol. 1, *op. cit.*, p. 416.

bavures de fonte, tandis que le meuleur ébarbe les attaques de coulée et les jets. Le cycle recommence avec, si besoin, la façon des noyaux et une nouvelle fabrication de moules.

Grâce aux vestiges du cubilot de Guillet-Génin (dont Gilbert Viot affirme qu'il est identique à celui installé par Émile Cossardeaux), Bernard Dervin, ancien directeur technique de La Fonte Ardennaise, estime la capacité de fusion à trois tonnes, soit une production hebdomadaire d'une tonne et demie de pièces bonnes. En comparaison, Lelong et Mairy ne conçoivent de fonderies que pour une production mensuelle de 150 tonnes⁵²⁷. La fonderie ressemble ainsi à ces ateliers primitifs, décrits par Guettier quelque cinquante ans plus tôt, dont l'économique simplicité de leur organisation devait avoir une raison d'être⁵²⁸.

Il y a donc peu d'écart, excepté le moteur électrique, entre les moyens d'une petite fonderie de la seconde moitié du XIX^e siècle et Cossardeaux & Grosdidier. Cependant, les nouveaux clients obtenus à partir de 1928 laissent supposer que, malgré tout, l'entreprise est compétitive ou la demande supérieure à l'offre. Cette dernière hypothèse est infirmée, en 1926, par Derulle qui constate que le nombre trop important de fonderies profite aux mécaniciens⁵²⁹. Paradoxalement, la fonderie Cossardeaux & Grosdidier intéresse les donneurs d'ordre : les clients répondaient présents pour ceux qui savaient les trouver et les convaincre, mais il fallait prospecter à de nouveaux endroits et « les enjôler à la nouvelle mode »⁵³⁰.

3.2/ Le personnel

Le 18 avril 1929 est, pour l'histoire de l'entreprise, une date importante car, à l'improviste, un photographe itinérant propose ses services. Devant l'inattendu de la situation, le personnel, au complet, pose en habit de travail, à même la fonderie, contrairement à l'usage, car prévenus, ouvriers et gérants auraient portés cravates et habits du dimanche.

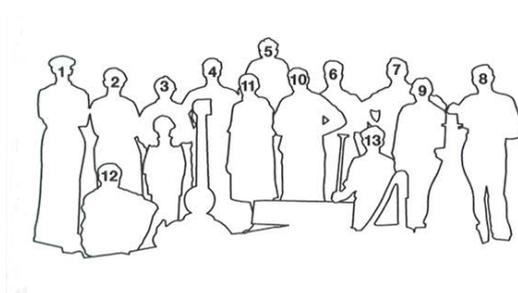
⁵²⁷ A. LELONG et E. MAIRY, vol. 2, *op. cit.*, p. 270.

⁵²⁸ A.-F. GUETTIER, vol. 4, *op. cit.*, p. 6.

⁵²⁹ C. DERULLE, *op. cit.*, p. 251.

⁵³⁰ D. LANDES, *L'Europe technicienne*, Paris, Gallimard, 1975, p. 326.

Document 22 : Le personnel, le 18 avril 1929

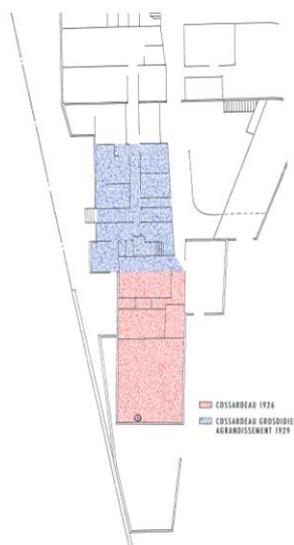


- 01 - J. Oster, Mouleur
- 02 - J.B. Jacquet, Mouleur plaquiste
- 03 - M. Colson, Noyauteuse
- 04 - E. Cossardeaux, Mouleur plaquiste
- 05 - E. Duchesne, Mouleur
- 06 - P. Cossardeaux, Mouleur
- 07 - A. Lurot, Mouleur
- 08 - J. Gille, Mouleur au trousseau
- 09 - B. Dachy, Brosseuse de pièces
- 10 - E. Grosdidier, Mouleur plaquiste
- 11 - E. Cossardeaux, noyauteuse, Brosseuse
- 12 - A. Cordier, Moulin à sable
- 13 - G. Viot, Fondateur

Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise.

C'est à cette date que la première extension de la fonderie est réalisée.

Document 23 : Plan d'extension de la fonderie



Sources : Examen de la structure des bâtiments, entretien de l'auteur avec G. Viot (1995) ; plan réalisé par l'agence de communication YAKAPRINT.

L'augmentation de la surface au sol (qui est presque doublée) permet d'accueillir un plus grand nombre de mouleurs. La quinzaine du 11 au 24 avril 1929 est représentative de l'embellie que connaît alors la fonderie : treize personnes sont présentes (nombre très proche

de la moyenne relevée entre octobre 1927 et décembre 1933, à savoir quatorze)⁵³¹. Les fonctions de tous sont précisées dans les livres de paye.

Figure 23 : Composition du personnel

Nom	entrée	sortie	durée	Fonction	prix/heure
Émile COSSARDEAUX	1926			brosseuse et noyauteuse	1,75 F/H
Émile GROSDIDIER	Sept. 1926				
Simone COLSON	08 déc. 1928	04 déc. 1929	12 mois	noyauteuse	payé aux pièces
Jean-Baptiste JACQUET	02 fév. 1928	mai 1940		couchiste	40 F/jour
Pierre COSSARDEAUX	09 nov. 1928	08 juin 1929	8 mois	mouleur main et machine	payé aux pièces
Gilbert VIOT	12 nov. 1928	28 sept. 1929	10 mois 1/2	fondeur	3,50 F/H
CORDIER	29 nov. 1928	16 mai 1929	6 mois	moulin à sable	3,25 F/H
Jules GILLE	10 déc. 1928	31 juil. 1929	8 mois	mouleur (grosses pièces à la main)	4,75 F/H
Elvire COSSARDEAUX	12 janv. 1929	21 juin 1929	5 mois 1/2		
Édouard DUCHENE	18 mars 1929	26 sept. 1929	6 mois 1/2	meuleur	3,50 F/H
Alfred LURROT	18 avr. 1929	21 juin 1930	14 mois	mouleur	4 F/H
Jean OSTER	09 nov. 1928	02 août 1930	21 mois	mouleur machine	4,75 F/H
Blanche DACHY	02 mai 1928	12 juil. 1929	14 mois 1/2	brosseuse	1,75 F/H

Sources : Cossardeaux & Grosdidier, livre de paye octobre 1927-mai 1931, archives privées La Fonte Ardennaise.

Sur les treize personnes présentes, les gérants et les membres de leur famille sont au nombre de cinq : Émile Cossardeaux et Émile Grosdidier, beaux-frères, Jean-Baptiste Jacquet, leur beau-père, Pierre Cossardeaux, frère d'Émile et Elvire Cossardeaux, femme de Pierre. La coloration familiale de l'entreprise augmente encore avec l'embauche d'Henri Grosdidier, père d'Émile, le 16 février 1930 et d'Henri Cossardeaux, père d'Émile le 19 mai 1932.

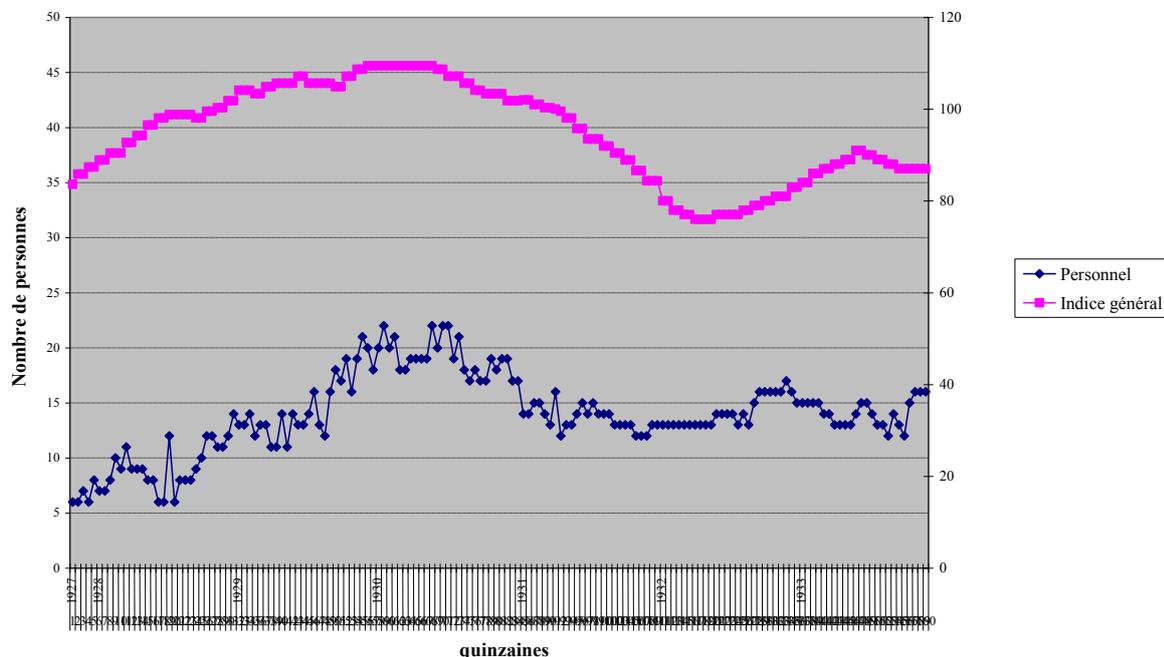
L'échelle des salaires respecte la hiérarchie habituelle des fonderies : la paye des mouleurs les plus compétents se détache de l'ensemble et le savoir-faire du plaquiste-couchiste est reconnu par un salaire à la journée. Quant aux taux horaires des mouleurs moins experts, ils sont proches des autres fonctions : fondeur, meuleur et conducteur du moulin à sable. Le personnel féminin, chargé de nettoyer les pièces et de faire les noyaux, est payé à la moitié du plus faible salaire masculin.

La mobilité des ouvriers est importante puisque la durée moyenne de présence est seulement de dix mois (hormis pour les gérants et leur beau-père). Sans doute est-ce la dernière expression de liberté de l'ouvrier qui possède un métier, car malgré les appels du SIMA contre le débauchage, les patrons confrontés à la pénurie de main-d'œuvre des années

⁵³¹ Cossardeaux & Grosdidier, Livre de paye octobre 1927-mai 1931, Livre de paye mai 1931-janvier 1934, archives privées La Fonte Ardennaise.

1920, ont le souci permanent de faire venir les meilleurs mouleurs, d'autant plus que « le travail était plus dur dans une petite fonderie et la paye avait quelques fois deux à trois jours de retard »⁵³².

Figure 24 : Mouvement du personnel



Sources : Livres de paie, 1927-1933 ; statistique générale de la France, *Indices généraux du mouvement économique en France de 1903 à 1931*, Paris, Imprimerie nationale, 1932.

Les mouvements du personnel épousent la courbe des indices de la production industrielle. Nous distinguons quatre périodes :

- L'incertitude de 1928

Le pic (douze présents) du 21 juin au 4 juillet intervient dans une conjoncture très basse, et correspond certainement à un travail spécifique (coulée d'une grosse pièce, commande prise à délai court) puisque cinq ouvriers ne travaillent seulement qu'une journée. À compter du mois de septembre, 10 personnes au moins sont présentes dans la fonderie, cela s'explique sans doute par l'extension des bâtiments qui donne la possibilité d'utiliser une plus grande surface au sol pour poser les moules⁵³³. « Le Bouquet » (preuve que le bâtiment est couvert) est « arrosé » le 18 février, et Gilbert VIOT situe l'occupation du nouvel atelier en août⁵³⁴.

⁵³² Entretien de l'auteur avec Gilbert Viot (1995).

⁵³³ Cossardeaux et Grosdidier, Brouillon de caisse, *op. cit.*, février 1928.

⁵³⁴ Entretien de l'auteur avec Gilbert Viot (1996).

- La progression de 1929

De septembre 1928 à août 1929, le nombre d'employés se stabilise entre 11 et 14. Certes, nous relevons la présence de 16 personnes entre le 4 et le 17 juillet (lors de cette quinzaine, 4 femmes perçoivent un salaire, indiquant là aussi une intervention exceptionnelle : noyaux à réaliser en urgence ou brossage de petites pièces), mais à compter d'octobre la fonderie franchit un palier puisque jusqu'à la fin de l'année le nombre moyen du personnel présent sera de 18.

- La stabilité de 1930

Ce point haut se maintient tout au long de l'année avec une moyenne de 19 personnes et le point culminant de 22 (atteint en juin 1930) est relevé sur trois quinzaines. Ce chiffre est important car il faut attendre 1937 pour l'atteindre de nouveau, preuve d'une bonne activité.

- Les années difficiles : 1931, 1932, et 1933

Dès janvier 1931, le nombre de salariés baisse. Il se stabilise entre 13 et 14 personnes d'avril 1931 à fin août 1932. Un à deux ouvriers supplémentaires sont présents entre septembre 1932 et août 1933, mais durant cette période, les horaires sont bas et les lundis chômés. Avec une faible activité de septembre à novembre 1933, l'année se termine avec 16 personnes. En raison de la démographie de Vrigne aux Bois et de Vivier au Court, et de l'habitat dans les villages voisins, c'est un groupe d'environ 400 mouleurs et plus de 1 200 manœuvres et autres ouvriers de fonderie qui est embauché dans les fonderies locales⁵³⁵. Il existe, dans d'incessantes permutations, une forte mobilité interentreprises en fonction des fluctuations des commandes ou du niveau de salaires.

Figure 25 : Nombre de salariés figurant sur les livres de paie (1927-1933)

Année	Salariés inscrits	Moyenne de l'année par quinzaine
1927	9	6,6
1928	24	9,2
1929	40	14,7
1930	45	19,7
1931	25	13,6
1932	18	14,1
1933	20	14

Sources : Livres de paie, Cossardeaux et Grosdidier.

Chez Cossardeaux-Grosdidier, en six ans et trois mois, 95 ouvriers ont été salariés de l'entreprise et sur les 16 personnes relevées en décembre 1933, seuls les deux gérants étaient

⁵³⁵ Liste électorale de Vivier au Court, 1927, archives privées M. Lang.

déjà présents en octobre 1927. Non seulement l'effectif du personnel évolue avec le niveau de production, mais les ouvriers de fonderie, très mobiles, changent régulièrement d'entreprises car la direction n'a pas les moyens de les retenir.

3.3/ Les mouvements du secteur : de l'apogée à la crise

Dans le combat larvé pour obtenir les meilleurs mouleurs, la naissance de la SARL Cossardeaux-Grosdidier n'attire pas l'attention des patrons fondeurs établis dans l'agglomération de Vrigne-Vivier. Sans doute en raison de son peu d'importance, la fonderie est appelée « la boutique à rats »⁵³⁶. Mais un événement bouleverse l'ordre établi : la création en 1929, dans le voisinage immédiat de l'atelier des deux beaux-frères, de la fonderie Paul Dumas.

Le capital social de la Société Ardennaise de Fonderie, Établissement Paul Dumas et Cie s'élève à 1 700 000 francs et les actionnaires de la SA sont majoritairement des industriels et négociants. Le coup est rude pour Cossardeaux & Grosdidier de voir s'installer à deux cents mètres de leur cubilot, une fonderie de 2 500 mètres carrés couverts et dont la société Duvivier Six et Sénacq, premier client en 1926 d'Émile Cossardeaux, est actionnaire⁵³⁷.

L'établissement de Paul Dumas est la dernière création dans le secteur de la fonderie de cette seconde moitié des années 1920 ; à compter de 1929, le monde des fonderies ardennaises commence à décroître. Aux Vieilles Forges, la Société coopérative de Fonderie, Le Progrès, créée le 3 novembre 1927 est liquidée le 1^{er} juillet 1929⁵³⁸. Le repreneur Charles Dumont qui achète la fonderie 40 000 francs en novembre 1929 est déclaré en faillite le 20 août 1930. Le liquidateur provisoire A. Dauchez justifie les difficultés des fonderies artisanales par le manque de capitaux pour poursuivre l'exploitation d'une pareille industrie et la main-d'œuvre très chère pour des ouvriers⁵³⁹.

D'autres fonderies mieux équipées connaissent aussi des difficultés. La Fonderie de Braux-Levrezy, créée le 24 novembre 1925 au capital de 420 000 francs⁵⁴⁰, réduit, en vain, le

⁵³⁶ Entretien de l'auteur avec André Dubois secrétaire de la section locale des jeunesses communistes de 1932 à 1937, (1996).

⁵³⁷ Acte du 30 octobre 1929, maître Drappier à Mézières, ADA 6U1286.

⁵³⁸ Faillite de la Société Coopérative Le Progrès, 1^{er} juillet 1929, ADA 6U1508.

⁵³⁹ Faillite de la SARL Charles Dumont, 20 août 1930, ADA 6U1509.

⁵⁴⁰ Acte du 24 novembre 1925, Maître Robinet à Charleville, ADA 6U1273.

capital initial à 105 000 francs avant de le porter à 700 000 francs en 1928⁵⁴¹. La liquidation est déclarée le 4 août 1932 avec un passif de 442 178 francs⁵⁴². La SARL Despas & Cie, issue de la SNC Despas, Delhaye et Cie fondée à Fumay en 1907 par 15 mouleurs et un tourneur⁵⁴³, au capital de 148 500 francs en 1929, est liquidée en 1932 avec un passif de 630 000 francs⁵⁴⁴. Les activités de la SA des Fonderies de Villers-Semeuse, fondée en 1921 cessent en 1934 avec un passif de 291 496 francs, « en raison des difficultés actuelles et du ralentissement des affaires »⁵⁴⁵. Ce sont donc les fonderies créées après l’armistice qui disparaissent les premières.

Figure 26 : Liquidation judiciaire des fonderies 1929-1934

Établissement	Date de création	Capital social en francs	Liquidation judiciaire	Machines à mouler	Lieux
SCO Le progrès	1927	-	1929	-	Les Mazures
SARL C. Dumont	1929	74 000	1930	-	Les Mazures
SA Braux-Lévrezy	1925	700 000	1932	22	Levrezy
SARL Despas et Cie	1925	485 000	1932	10	Renwez
SA des Fonderies de Villers-Semeuse	1921	300 000	1934	8	Villers-Semeuse

Sources : Archives des tribunaux de commerce de Charleville-Mézières et Rocroi, archives départementales des Ardennes.

Si les deux premières sont de la taille de Cossardeaux & Grosdidier, les trois autres sont fortement capitalisées et mécanisées. La structure de leur clientèle ne peut être établie que très partiellement puisque nous ne disposons que des factures non réglées au moment de l’arrêt de l’entreprise. Les premières constatations indiquent un niveau bas de l’activité et un faible nombre de clients, comparé aux entrées de modèles et aux envois d’échantillons de Cossardeaux & Grosdidier.

À chaque arrêt d’une fonderie, le SFMA prête son concours pour la vente du matériel, à la condition que les bâtiments soient vendus avec une clause interdisant l’exercice de la fonderie⁵⁴⁶, et s’assure ainsi de l’élimination définitive d’un concurrent. Si pour la fonderie Cossardeaux & Grosdidier, ces fermetures offrent des opportunités, les menaces qui pèsent sur l’entreprise sont identifiées dans les commentaires des liquidateurs : l’échéance lointaine du règlement des clients alors que le coût élevé de la main-d’œuvre doit être payé comptant.

⁵⁴¹ Acte du 27 juillet 1928, Maître Robinet à Charleville, ADA 6U1280.

⁵⁴² Faillite de la SA de la Fonderie de Braux-Levrezy, 4 août 1932, ADA 6U1511.

⁵⁴³ Acte du 14 avril 1907, Maître Bare à Rocroi, ADA 6U668.

⁵⁴⁴ Liquidation judiciaire de Despas et Cie, le 4 juin 1932, ADA 6U1511.

⁵⁴⁵ Liquidation judiciaire des fonderies de Villers-Semeuse, le 14 mars 1934, ADA 6U1515.

⁵⁴⁶ Procès-verbaux des AG et des réunions du comité du SFMA, *op. cit.*, réunion du comité du 5 novembre 1934.

3.4/ Les contraintes financières

La faiblesse de la trésorerie a donc profondément marqué É. Grosdidier, puisque 50 ans plus tard, il en fait encore mention⁵⁴⁷. Il est probable que le manque de disponibilité est propre aux jeunes entreprises, mais tant la forte activité de 1929 à 1930, que le ralentissement de 1931 à 1932, affectent l'équilibre financier de la fonderie. Sans indication, ni sur les ventes, ni sur le suivi d'encaissement, il est très aléatoire de reconstituer le compte d'exploitation de la fonderie sur la seule estimation du tonnage produit. Cependant, les retraits et les dépenses en espèces inscrits dans le journal de caisse permettent d'analyser trois postes de coûts : les frais généraux, les matières premières et les salaires. Le mois de référence utilisé est octobre 1929 car il se situe dans la phase ascendante de l'activité.

En octobre 1929, les charges totales s'élèvent à 17 124,85 francs. Le premier poste inclut les frais généraux (2 320,25 francs) et représente 13,54 % de l'ensemble répartis en frais de communication⁵⁴⁸, d'expédition, de réception, de produits consommables, d'opérations diverses, de pourboires et gratifications⁵⁴⁹. Le second se compose de l'approvisionnement des matières premières⁵⁵⁰ (1 986,85 francs) soit 11,60 % et le troisième des salaires (12 817,75 francs), qui avec 74,86 % du total, constitue l'essentiel des dépenses. Compte tenu de la taille et de l'apparence précaire de l'entreprise, les fournisseurs exigent le règlement des factures à la livraison, alors que les salaires sont payés chaque quinzaine. Cette situation crée des tensions de trésorerie et en 1928, l'entreprise emprunte 22 500 francs sous forme d'avances en provenance d'E. Grosdidier (2 000 francs) et J.-B. Jaquet (1 000 francs) d'obligations au profit d'A. Pierrard (11 000 francs) et de prêt accordé par Maître Gancel (8 500 francs).

D'août 1929 à avril 1932, aucune trace d'avance ou de prêt ne figure sur le journal de caisse, l'équilibre est peut-être enfin trouvé dans la structure des coûts. En effet, la fonderie artisanale est une industrie de main-d'œuvre qui représente 75 % des dépenses, d'où la nécessité de contenir les salaires et de bien adapter les effectifs à l'activité.

Sur l'ensemble de la période 1927-1933, la courbe de salaires évolue parallèlement à celle du nombre d'ouvriers (à quelques exceptions près). Les salaires des gérants

⁵⁴⁷ É. GROSDIDIER, autobiographie, *op. cit.*

⁵⁴⁸ Timbres et télégrammes, le téléphone ne sera installé qu'en février 1931.

⁵⁴⁹ La fréquence du pourboire s'observe tout au long de la période étudiée et semble correspondre à un usage plus relationnel que commercial. Les bénéficiaires principaux sont les employés des postes et des chemins de fer et les ouvriers pour des tâches spéciales.

⁵⁵⁰ La fonte neuve, la ferraille et le coke.

n'apparaissent pas sur les livres de paye, sauf lors de la période du 12 au 25 avril 1927 expliquant le pic de cette quinzaine (1 791 francs de salaires ouvriers et 1 000 francs attribués aux gérants). À l'inverse, du 31 juillet au 13 août 1930, les mouleurs comptabilisés chôment de trois à cinq jours et pour le même nombre d'ouvriers, les payes sont réduites d'un quart. Les mois de juillet (sept jours chômés) et d'août (cinq jours) 1932 semblent au plus profond de la dépression. On remarque que depuis mai 1931, il y a un net décrochement entre le nombre d'ouvriers et les salaires versés. La masse salariale baisse car l'horaire de travail se rétrécit et à compter de janvier 1932, la tendance est amplifiée par la baisse du taux horaire de 10 %. Deux ans plus tard, il y a peu d'évolution, seuls les salaires les plus faibles ont été légèrement augmentés.

Sur toute la période étudiée, le salaire de référence qu'est celui du mouleur n'a pas évolué, en 1933 : il est identique à celui de 1928 (en gommant quelques exceptions dues au travail aux pièces)⁵⁵¹.

Figure 27 : Salaire de référence du mouleur en francs par heure

1927	1928	1929	1930	1931	1932	1933
3,75	4,50	4,75	4,75	5	4,85	4,50

Sources : Livre de paie 1927-1933, archives privées La Fonte Ardennaise.

Cette fixation du salaire des mouleurs a figé les autres salaires et seuls les plus faibles subissent une évolution favorable (particulièrement celui des femmes : 1,50 F/H en 1927 et 2,15 F/H en 1933). Dans notre précédente analyse, nous avons utilisé comme instrument de mesure de l'activité de la fonderie, la somme des salaires payés par quinzaine. Cette dernière au 31 décembre 1933 (4 111 francs pour 16 employés) est inférieure à celle du 6 décembre 1928 (4 223,15 francs pour 14 employés).

Quant aux deux gérants, ils perçoivent mensuellement, entre janvier 1931 et avril 1932, le salaire d'un mouleur⁵⁵², ce qui, comparé aux premières années de l'association, révèle, malgré la crise, une relative aisance. Si le contrôle des salaires est prépondérant, la compétence des mouleurs est tout aussi primordiale pour le succès de la fonderie. Pour contourner ces obstacles, le remède évoqué est la mécanisation du moulage qui permet de décupler les productions en confiant le soin du moulage à des bras quelconques, puisque une machine bien appropriée s'occupe de presque tout⁵⁵³. Mais, il faut des commandes de série et

⁵⁵¹ Livres de paie 1927-1933, Cossardeaux et Grosdidier.

⁵⁵² 710 francs pour É. Cossardeaux et 790 francs pour É. Grosdidier.

⁵⁵³ A. LELONG et E. MAIRY, vol. 1, *op. cit.*, p. 416.

telle est bien la limite dans la nébuleuse d'un secteur client tout aussi dispersé et éclaté que le secteur fournisseur, et dans le ralentissement de l'activité qui fractionne les séries.

Le financement de l'activité courante est un problème inhérent à toute petite entreprise. La solution pour les gérants de Cossardeaux-Grosdidier repose sur leur capacité à contrôler la masse salariale tout en gardant dans l'entreprise les meilleurs mouleurs. Dans une période de crise et de chômage, offrir du travail s'avère déterminant, et prendre des commandes indispensable à la survie de l'entreprise.

3.5/ Le secteur face aux menaces : l'entente sur les prix

Du premier janvier 1931 à fin décembre 1932, les fondeurs ardennais subissent une baisse d'activité de 25 à 30 %⁵⁵⁴. En réponse à cette baisse, ils se mobilisent, comme traditionnellement pour le maintien des tarifs, pour l'achat en commun des matières premières, puis suite au projet de loi sur les ententes industrielles, pour une nouvelle organisation de la fonderie.

Courant 1933, le SGFF lance une enquête sur les prix afin d'établir des barèmes de prix obligatoires par catégorie de pièces. La publication dans *L'Usine* de ces barèmes soulève les protestations de nombre de fondeurs ardennais⁵⁵⁵. A l'évidence, le SFMA ne partage pas l'idée parisienne de contrôler les prix par affichage des tarifs, le Président Lebeau suggérant même, pour un meilleur effet, de tenter un essai d'entente par client entre quelques membres ou même tous les membres du comité⁵⁵⁶. Il souhaite étendre cette entente sur les prix, véritable close de non-concurrence, à l'ensemble de la profession en réalisant des accords de fonderie à fonderie par l'entremise des syndicats régionaux⁵⁵⁷. La nuisance des fonderies non adhérentes est identifiée et provoque l'exclusion de ces entreprises des achats communs de matières premières (ces derniers offrant une sécurité d'approvisionnement à un prix inférieur à celui du marché). Les ristournes de fin d'année, reversées aux adhérents, s'établissent entre 5 et 10 % du prix d'achat⁵⁵⁸. Le prix est fixé par accord entre les producteurs, le SGFF et les syndicats régionaux avec un droit de veto des fondeurs sur la hausse et la baisse des prix.

⁵⁵⁴ Procès-verbaux des assemblées générales du SIMA, AG du 29 mai 1933, *op. cit.*, p. 421.

⁵⁵⁵ Procès-verbaux des AG et des réunions du comité du SFMA, *op. cit* réunion du comité du 7 mai 1934.

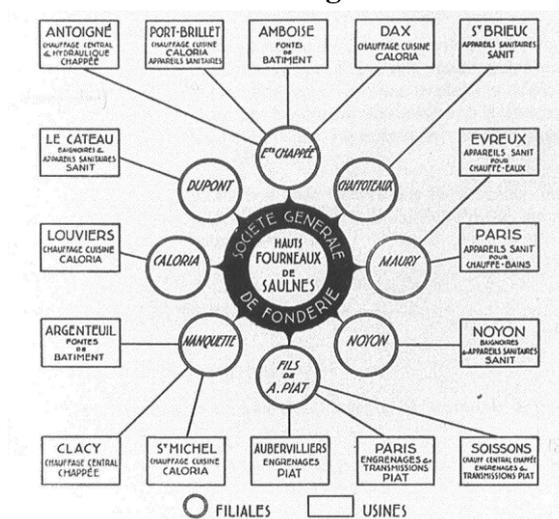
⁵⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁵⁷ *Ibid.*, réunion du comité du 17 décembre 1934.

⁵⁵⁸ *Ibid.*, réunion du comité du 8 janvier 1934.

La grande fermeté des fondeurs est aussi liée à une sourde inquiétude, celle de l'intégration verticale imaginée par Jean Raty en 1929 en vue d'assurer de nouveaux débouchés à ses hauts-fourneaux de Saulnes⁵⁵⁹. Le contrôle du cycle entier de la production du minerai de fer et du charbon à la cuisinière ou à la baignoire, perturbe le partage de la valeur ajoutée et place le fournisseur de matières premières en concurrence directe avec ses clients, les fonderies sur album, et les fonderies sous-traitantes des constructeurs d'appareils de chauffage.

Document 24 : La société générale de fonderie



Sources : *Chaîne du souvenir des usines du groupe de la société générale de fonderie*, Noyon, Imprimerie Finet, 1992, p. 5.

Les fonderies concernées par les prix négociés et les ristournes doivent justifier d'une double adhésion, celle au SGFF et, dans le cas des établissements ardennais, au SFMA. Ainsi le Réveil, coopérative ouvrière à Bourg-Fidèle, est sociétaire du SGFF, mais pas du SFMA ; aussi sa réclamation est-elle rejetée car la participation aux ristournes implique l'adhésion au syndicat des Ardennes⁵⁶⁰. La fonderie Cossardeaux & Grosdidier est dans le même cas ; elle n'appartient pas au même monde que les notables industriels, et son adhésion au syndicat condamnerait, en la soumettant au contrôle des autres fondeurs, sa démarche commerciale de butinage à la marge des prix de revient. C'est d'ailleurs en soulevant ce type de problème qu'en 1934, Maurice Olivier⁵⁶¹ propose au conseil de direction de l'UIMM d'imposer une organisation aux professions où la libre entente serait impossible et aux industries qui

⁵⁵⁹ *Chaîne du souvenir des usines du groupe de la Société Générale de Fonderie*, Amicale des Anciens de la Société générale de Fonderie, Noyon, Imprimerie Finet, 1992, p. 4.

⁵⁶⁰ Procès-verbaux des AG et des réunions du comité du SFMA, *op. cit.*, réunion du comité du 23 janvier 1935.

⁵⁶¹ Maurice Olivier, président du Syndicat des fondeurs du Nord, est élu président du SGFF le 30 juin 1933, J. H. VIEZ, *La Corporation des Fondeurs*, *op. cit.*, p. 170.

travaillent en dessous du prix de revient⁵⁶². Il tente ainsi de devancer le projet sur les ententes industrielles du gouvernement Flandrin⁵⁶³ : les industriels sont invités à se discipliner eux-mêmes dans le cadre de leurs organisations professionnelles afin de remettre de l'ordre sur le marché, de relever les prix exagérément réduits, de mieux proportionner la production à la consommation et de conjurer les effets destructeurs d'une concurrence exagérée⁵⁶⁴. Le SFMA reste très prudent et s'il admet l'urgence de lutter contre la concurrence factice de certains établissements, il entend contrôler l'attribution, au cas d'entente obligatoire, des contingents, avec quotas individuels pour les tonnages affectés aux Ardennes⁵⁶⁵.

Les fondateurs ardennais sont partisans des ententes à condition qu'elles ne soient pas trop contrôlées par l'État. Par ailleurs, le ralentissement économique exacerbe la volonté d'encadrer la concurrence « sauvage ». É. Grosdidier, qui n'adhère pas aux syndicats patronaux ardennais perçoit-il ces bruits d'état-major qui remettent en cause l'indépendance de Cossardeaux & Grosdidier (car dans le cadre figé de l'entente industrielle, le destin du petit est de ne surtout pas devenir grand) ? Plus vraisemblablement, en subissant les contraintes quotidiennes qui pèsent sur la fonderie artisanale, agit-il au jour le jour en trublion *unfair* de l'ordre commercial établi, sans se soucier de heurter les habitudes et la mentalité coutumière des fondateurs en place.

*

* *

Le ralentissement brutal de l'économie dans le premier trimestre 1927, incite É. Cossardeaux, confronté, au double problème d'une trésorerie et d'une clientèle insuffisante, à conclure une association avec son beau-frère Émile Grosdidier. Ce dernier, dont l'ambition est clairement constatée, est un mouleur à l'expertise confirmée, soutenu par sa famille qui l'accompagne solidairement dans les emprunts. Il choisit comme première marche de son ascension sociale, l'entrée dans le commerce avec l'achat d'une librairie-papeterie avant de saisir l'opportunité de la cogérance d'une fonderie existante. Outre l'apport en espèces (30 000 francs) de la moitié du capital social, É. Grosdidier engage une démarche commerciale qu'É. Cossardeaux, seul, ne pouvait assurer. L'entreprise se fait connaître par des publipostages et des visites de donneurs d'ordre ; le résultat de cette prospection intensive

⁵⁶² D. FRABOULET, *Quand les patrons s'organisent, 1901-1950, Stratégie et pratiques des Industries métalliques et minières*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du septentrion, 2007, p 164.

⁵⁶³ *Ibid.*, p. 165.

⁵⁶⁴ Procès-verbaux des AG du SIMA, AG du 16 mai 1935, p. 485.

⁵⁶⁵ Procès-verbaux des AG et des réunions du comité du SFMA, *op. cit.*, réunion du comité du 23 janvier 1935.

est l'obtention de 157 nouveaux clients dont l'origine sectorielle principale est la quincaillerie, spécialité traditionnelle de Vrigne-Vivier. Cependant la fonderie se démarque des établissements sur album par une activité de sous-traitance dans des secteurs aussi divers que le matériel électrique, le chauffage, les appareils de mesure, les pompes et le matériel agricole. Sans évidence d'une stratégie élaborée, les prises de commandes diversifiées sont la conséquence du pragmatisme commercial d'É. Grosdidier, qui pratique une politique de prix bas.

La reconstitution de l'espace et de l'organisation du travail éclaire le rythme de la production et une photographie prise en 1929 illustre les différents métiers de la fonderie. Cette dernière, sans mécanisation du moulage, repose sur la compétence des mouleurs dont les salaires représentent 75 % des dépenses. Cette charge financière pèse sur les fonderies, et *a fortiori* sur celles dont la trésorerie n'est pas consolidée. Cossardeaux-Grosdidier est dans ce cas, pour une première période de sous-activité en 1928 puis une seconde, mais de croissance en 1929 (de nouveaux emprunts et les avances de G. Grosdidier comblent en dernier recours le manque de liquidités). L'équilibre est donc fragile quand la fonderie doit contenir tant les taux horaires que le prix des pièces en adaptant l'effectif à l'activité dans un environnement de forte mobilité ouvrière interentreprises. Ainsi, le ralentissement observé à la fin de 1930 par les industriels ardennais provoque d'une part, une baisse des salaires, et d'autre part, une entente sur les prix imposée aux adhérents du SFMA. La volonté de réguler la concurrence est, depuis l'armistice de 1918, le mécanisme de défense traditionnel de l'association des fondeurs ardennais. Lors de l'élaboration des projets d'entente, le SFMA propose l'obligation d'appartenir au syndicat professionnel et l'affectation à chaque entreprise de quotas de production. Cette réelle menace pour Cossardeaux-Grosdidier n'a pas d'effet ; non soumis à la discipline professionnelle puisque non adhérent, É. Grosdidier peut remettre sans pression les prix nécessaires à la prise de nouvelles affaires. Au cours de l'année noire 1931, l'entreprise obtient 50 nouveaux clients et 30 autres dans les quatre premiers mois de 1932. Les fermetures de fonderies initiées en 1930 présentent un gisement de clients potentiels pour qui sait les trouver. Mais au-delà de l'action commerciale, la situation de la fonderie reste fragile. Certes, sa petite taille et le personnel familial de l'entreprise permettent une grande flexibilité d'adaptation mais l'équilibre est précaire quand tout se paye comptant et les clients à échéance. À la faible embellie de 1933 succède une brutale aggravation de la situation économique ardennaise au début de 1934 qui met en péril l'association des deux beaux-frères et l'existence même de la société.

D) La Fonte Ardennaise : les années de turbulence, 1934-1945

Huit ans après sa naissance, la fonderie change une troisième fois de raison sociale. L'avènement de La Fonte Ardennaise ouvre une ère de troubles mais aussi d'opportunités : de 1934 à 1945 se succèdent l'instabilité des cogérences, les inquiétudes liées au Front populaire, l'incertitude des années d'avant-guerre, l'évacuation, le retour en zone interdite et les entraves de l'économie sous l'occupation allemande. Mais, pendant cette période, l'entreprise saisit aussi de nouvelles possibilités commerciales et la direction unique d'Émile Grosdidier s'affirme.

En 1934, É. Cossardeaux se retire de la société qu'il a fondée en 1926, cédant à son beau-frère ses parts en deux temps, puis le bâtiment et les moyens de production. Il est remplacé à la cogérance par J. Goulard qui abandonne l'entreprise après moins de deux ans de présence. Se pose alors la question des raisons de ces ruptures qui permettent à É. Grosdidier de devenir gérant majoritaire : est-ce la situation financière de la fonderie qui provoque le retrait d'É. Cossardeaux ? Sont-ce les mêmes causes qui affaiblissent l'implication personnelle de J. Goulard ? Enfin quelles ressources propres soutiennent la motivation d'É. Grosdidier ? Suite à cette période caractérisée par la faiblesse de l'activité, l'entreprise trouve une certaine stabilité. Nous analyserons comment la fonderie traverse la période du Front populaire, puis sa différence vis-à-vis des autres acteurs du secteur en ce qui concerne le recrutement du personnel et l'orientation de l'action commerciale.

La trajectoire positive de la société est rompue par l'invasion allemande. À La Fonte Ardennaise, la guerre a pour conséquence l'arrêt de toute production entre mai 1940 et mars 1941 et entre juin 1944 et mars 1945. Entre ces deux périodes, la marche des fonderies ardennaises est entravée par le contingentement des matières premières et la difficulté de recrutement du personnel alors que s'alourdit la menace de concentration ou de fermeture. Selon l'avertissement du docteur Bauer, conseiller économique du Reich, au délégué régional du COF, R. Lebeau, « ne subsisteront que celles qui tirent le maximum des usines et des outillages par leur spécialisation et le travail en série »⁵⁶⁶. Ce profil ne semble pas correspondre à celui de La Fonte Ardennaise, néanmoins cette dernière évite les écueils et

⁵⁶⁶ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 22 février 1943.

travaille sans discontinuer de mars 1941 à juin 1944. Il convient alors de comprendre comment l'entreprise s'adapte à l'environnement à la fois instable et réglementé de l'occupation allemande et de l'encadrement de la profession : quels clients permettent le redémarrage de la fonderie et quelle est leur évolution pendant les trois ans d'activité de la fonderie en temps de guerre ? Durant la pénurie de main-d'œuvre, sur quels salariés et sur quelle organisation du travail s'appuie É. Grosdidier pour produire ? Comment, enfin, parvient-il à gérer l'approvisionnement en matières premières et à éviter une fermeture presque inéluctable en raison de la taille de son établissement ?

Si depuis sa création, aucun bilan financier n'est connu, le compte rendu de l'AG d'août 1945 précise le résultat des six exercices qui courent de 1939 à 1944. En complétant ces données par l'analyse de l'évolution de l'activité et des salaires, il est possible, pour la première fois, de dégager le profit opérationnel de la fonderie. La mise en perspective de la rentabilité de l'établissement avec celle du secteur éclaire la spécificité de La Fonte Ardennaise et soulève une interrogation fondamentale : quels éléments ont participé à l'inversion de la tendance observée dans la première décennie de la fonderie, à savoir le passage de la survie aux prémices de croissance ?

1) Les ruptures

1.1/ La séparation

Lors de l'assemblée générale du SIMA du 16 mai 1935, les commentaires sur l'année 1934 indiquent des conditions économiques toujours difficiles, avec l'apparition d'une nouvelle dépression malgré la légère amélioration constatée au cours de 1933⁵⁶⁷. D'autre part, une note anonyme de la CCI de Charleville sur la situation des fonderies ardennaises en 1934 confirme des perspectives d'avenir fort incertaines : par rapport à 1930, la diminution de production début 1934 varie selon les établissements de 40 à 80 % ; la concurrence est extrêmement âpre ; les constructeurs imposent leurs prix entraînant une véritable anarchie sur le marché. La plupart des fonderies travaillent à perte⁵⁶⁸.

⁵⁶⁷ Procès-verbaux des assemblées générales du SIMA, 16 mai 1935, *op. cit.*, p. 471.

⁵⁶⁸ CCI de Charleville, rapport sur la situation des fonderies ardennaises, ADA 12M263.

En l'absence d'archives d'entreprise pour la période de 1934 à 1937, il est difficile d'évaluer l'activité de la fonderie. Le nombre élevé de nouveaux clients en 1931 et au premier trimestre 1932 ne présume en rien de l'enregistrement des commandes en 1934, et si selon le personnel présent dans l'atelier, la charge de travail semble stable en 1933, aucune indication n'est fournie sur la trésorerie et sur la rentabilité de l'entreprise. Les événements qui surviennent dans la semaine du 23 au 30 juin 1934 laissent supposer des difficultés si graves au sein de la société qu'elles altèrent les rapports entre les deux beaux-frères et incitent Émile Cossardeaux à se retirer.

Le 23 juin 1934, É. Cossardeaux cède 29 de ses 30 parts à É. Grosdidier pour une somme de 14 500 francs, soit la moitié de leur valeur nominale de 1927⁵⁶⁹. Les statuts de la SARL se modifient : É. Grosdidier devient seul gérant et la raison sociale privilégie une dénomination anonyme au détriment de son patronyme familial. La société devient La Fonte Ardennaise de Vivier au Court. Si le nom Cossardeaux disparaît logiquement avec le retrait du fondateur de la société, Émile Grosdidier ne fournit aucune explication sur ce choix et aucun éclaircissement n'est apporté par les souvenirs familiaux. Gérard Grosdidier suppose que son père a voulu affirmer sa fibre ardennaise. Vraisemblablement, ce choix n'est pas le fruit du hasard et semble suivre une démarche mercatique. Il est en effet habile de passer outre la tradition des fondeurs-feronniers vrignois et vivarois consistant à inscrire son patronyme dans la raison sociale de l'entreprise. Il s'agit d'un dépassement judicieux d'une vaine forme d'égoïsme en faveur de l'acquisition d'un label comme raison sociale. Lors de l'exposition internationale de fonderie de 1932, le président du SFMA ne vante-t-il pas ces fontes ardennaises qui rendent service à l'industrie française⁵⁷⁰ ? L'amalgame et la confusion sont proches ; la fonderie ardennaise est incontournable par sa capacité et sa diversité, la fonderie Grosdidier serait peu évocateur, alors que La Fonte Ardennaise a déjà une image de notoriété.

Outre l'aspect commercial, la nouvelle raison sociale permet sans difficulté d'intégrer de nouveaux associés dans un concept identitaire commun qui éloigne les éventuelles susceptibilités de préséance. Les nouveaux statuts autorisent exceptionnellement É. Grosdidier à céder sans le concours d'É. Cossardeaux, 40 parts sociales. Cette condition est nécessaire à la survie de l'entreprise car elle ouvre la voie à un éventuel nouveau partenaire en évitant la dissolution de la société (hypothèse retenue dans un premier temps par

⁵⁶⁹ Acte du 30 juin 1934, Maître Gancel à Donchery, archives privées Maître Raimbaux.

⁵⁷⁰ Plaquette de présentation de la fonderie ardennaise pour l'exposition de 1932, *op. cit.*

É. Cossardeaux). En effet, dans un courrier du 26 juin 1934⁵⁷¹, É. Grosdidier met en garde son beau-frère contre les conséquences d'une telle issue : le remboursement des comptes particuliers (100 000 francs), les frais de liquidation par voie judiciaire (18 000 francs) et surtout l'obligation pour Émile Cossardeaux de rembourser au liquidateur son compte débiteur inscrit dans les livres de la société (27-28 000 francs). Inquiet par les conséquences financières annoncées, Émile Cossardeaux renonce à la dissolution et cède à É. Grosdidier le terrain, un baraquement construit en brique et couvert de tuiles et de tôles, un cubilot, un ventilateur, un broyeur, une perceuse, des châssis, une machine à mouler et un moteur électrique de six chevaux, soit l'ensemble du matériel installé en 1925⁵⁷².

En transférant l'outil de travail et le bâtiment de la fonderie, presque neuf années après en avoir élevé les premiers murs, É. Cossardeaux abandonne huit ans d'illusions de patron fondeur. Le bâtiment et le gros matériel de production, estimés à 21 000 francs sont cédés pour la somme de 7 000 francs, alors que la cession des parts s'est effectuée à la moitié de sa valeur nominale. É. Cossardeaux quitte en juin 1934 la société qu'il a fondée huit ans plus tôt avec 21 500 francs, soit 70 % de son apport de 1927. Si Émile Cossardeaux renonce car « ce n'était pas le genre à tout écraser pour y arriver »⁵⁷³, Émile Grosdidier persévère. Sans source écrite, la compréhension de cette différence d'attitude entre les deux associés ne repose que sur les souvenirs familiaux sélectionnés. Nous retiendrons cependant le témoignage de Gilbert Viot : « à la boutique, Émile, c'était un tenace »⁵⁷⁴, évidence de la volonté forcenée de réussir, et celui de Marcel Rousseau qui souligne que cette volonté allait jusqu'au combat physique⁵⁷⁵. É. Grosdidier, fier de son passé sportif, pratique la gymnastique et possède une tonicité physique utile pour supporter les épreuves⁵⁷⁶. C'est dans ce milieu qu'il rencontre son nouvel associé, Jean Goulard : « M. Grosdidier, camarade de sport de Jean Goulard, gérait avec M. Cossardeaux et plutôt avec des difficultés financières une petite fonderie. Connaissant la réputation de mes père et grand-père et comprenant tout l'intérêt de les intégrer, il présenta à papa combien serait bénéfique une association de leurs mutuelles capacités »⁵⁷⁷.

⁵⁷¹ Lettre d'É. Grosdidier à É. Cossardeaux du 23 juin 1934, archives privées Michel Cossardeaux.

⁵⁷² Acte du 30 juin 1934, Maître Gancel à Donchery, archives privées Maître Raimbaux.

⁵⁷³ Entretien de l'auteur avec Michel Cossardeaux (2011).

⁵⁷⁴ Entretien de l'auteur avec Gilbert Viot (1997).

⁵⁷⁵ Entretien de l'auteur avec Marcel Rousseau (1996).

⁵⁷⁶ Autobiographie É. Grosdidier, *op. cit.*

⁵⁷⁷ Entretien de l'auteur avec Édith Lemarié-Goulard, fille de Jean Goulard (1997).

1.2/ Un nouveau partenaire

Jean Goulard est né à Vivier au Court en 1902, il a donc le même âge qu'Émile Grosdidier. Comme lui, il ne représente que la seconde génération d'hommes du fer de sa famille. Jusqu'au milieu du XIX^e siècle, les Goulard sont métayers sur une zone boisée située à l'extrémité du massif ardennais, dans l'actuelle Belgique, à quelques kilomètres de la frontière française. La vie est très dure dans cette partie du Hainaut belge, et l'émigration vers les villes industrielles de la vallée de la Meuse est chose courante. Adelin Goulard a suivi cette voie et se marie en 1902 à Revin⁵⁷⁸. Son épouse est fille de mouleur, les témoins ajusteurs et mécaniciens, lui-même modelleur (métier de la fonderie d'une haute qualification nécessitant un long apprentissage). A. Goulard travaille à la fonderie de Monthermé Laval-Dieu, sise au dit « champ du trou » et spécialisée dans les appareils de chauffage. Les « bons » modelleurs étaient alors particulièrement recherchés, surtout par les fonderies sur album (chauffage et quincaillerie) puisqu'il fallait s'ingénier à créer sans cesse de nouveaux modèles, toujours plus harmonieux⁵⁷⁹. Adelin Goulard, installé à son compte à Vivier au Court, connaît un certain succès professionnel : « Grand-père avait une grosse clientèle sur place, Camion, Bernard, Wintemberger, Jacquemart, Deville et des clients parisiens dont la société Banania (tirelire publicitaire en fonte peinte) »⁵⁸⁰.

Jean Goulard, le fils d'Adelin, s'est formé au métier de modelleur avec son père à l'établissement de la fonderie Paul Dumas en 1929 (à Vivier au Court). L'entreprise de modelage produit des outillages de moulage. Après 1932, Jean Goulard est intégré à part entière à la fonderie⁵⁸¹. En réalité, Adelin Goulard est le neuvième actionnaire en importance de la fonderie Paul Dumas (80 000 francs, 160 actions) depuis la création de la société⁵⁸². L'investissement réalisé indique non seulement une épargne importante, mais aussi la possibilité d'obtenir des commandes d'outillages pour son atelier de modelage qui est intégré en 1932 par la fonderie. Selon sa fille, Jean Goulard décide de rejoindre La Fonte Ardennaise car « l'ambition de devenir comme son père, son propre patron, était un argument puissant »⁵⁸³. D'autre part, chez Dumas, aucune possibilité de direction ne s'offrait à lui, alors qu'à La Fonte Ardennaise, tous les espoirs étaient permis. La contraction du marché en 1932 a

⁵⁷⁸ État civil de Revin.

⁵⁷⁹ HG. GUILLET, secrétaire du SIMA, *Le monde illustré*, 20 août 1922, p. 32.

⁵⁸⁰ Entretien de l'auteur avec E. Lemarié-Goulard (1996).

⁵⁸¹ *Ibid.*

⁵⁸² Acte du 30 octobre 1929, Maître Drappier à Mézières, ADA 6U1286.

⁵⁸³ Entretien de l'auteur avec E. Lemarié-Goulard (1996).

sans doute joué un rôle dans l'arrêt du modelage Goulard. La raréfaction des commandes de modèles à vocation publicitaire, le repli des fonderies sur leurs propres ateliers de modelage et la fatigue d'Adelin Goulard ont libéré Jean d'une succession économiquement compromise. Son association avec É. Grosdidier allait être une étape dans la réalisation de son ambition professionnelle.

Le 30 août 1934, Jean Goulard se porte acquéreur de 30 parts sociales de La Fonte Ardennaise (une d'É. Cossardeaux et 29 d'É. Grosdidier) pour la somme de 15 000 F. É. Grosdidier certifie que le passif de la société est inférieur à 90 000 F et que le prix de la cession est calculé en tenant compte de ce passif (comptes fournisseurs, banques, prêteurs et comptes de MM Grosdidier et Cossardeaux)⁵⁸⁴. La baisse de moitié de la valeur des parts reflète l'endettement excessif et la situation financière délicate de la fonderie.

Pour La Fonte Ardennaise, l'arrivée de ce nouvel associé est doublement bénéfique : d'une part par l'apport de trésorerie et, d'autre part, celui de précieuses informations commerciales (employé au modelage, Jean Goulard a la connaissance de l'ensemble de la clientèle de la Fonderie Dumas). Quant aux rapports entre É. Cossardeaux et É. Grosdidier, ils ne semblent pas détériorés car au sortir de la fonderie, le premier devient dépositaire de journaux, cartes postales, papeterie, jouets et confiserie à Vivier au Court avec l'aide du second, signataire de l'inventaire de 1935⁵⁸⁵.

1.3/ Une brève cogérance

L'acte du 30 août 1934 confirme Jean Goulard à la direction de La Fonte Ardennaise⁵⁸⁶, cependant l'association se termine en juin 1936. Seuls deux témoignages et l'analyse de la situation économique locale permettent d'éclairer cette période et de supposer les raisons de cette brève cogérance. Les souvenirs de R. Muselle dessinent une activité comparable à la précédente ne permettant pas à la nouvelle société de décoller et J. Goulard est déçu avec le sentiment d'avoir été berné ; le témoignage d'E. Lemarié-Goulard confirme le ressentiment familial. Quant à l'environnement économique, il est toujours aussi inquiétant avec une conjoncture basse et une nouvelle menace d'entente soutenue par le SFMA et

⁵⁸⁴ Acte du 30 août 1934, Maître Paul Rambourg à Mézières, Maître Gancel à Donchery, archives privées Maître Raimbaux

⁵⁸⁵ Inventaire du dépôt de Vivier au Court par É. Grosdidier, 30 novembre 1935, archives privées Gérard Grosdidier.

⁵⁸⁶ Acte du 30 juin 1934, Maître Gancel à Donchery, archives privées Maître Raimbaux.

susceptible d'annihiler les efforts de La Fonte Ardennaise pour conquérir de nouveaux marchés.

Le témoignage de R. Muselle⁵⁸⁷, fondateur à La Fonte Ardennaise de janvier 1935 à avril 1936, apporte des précisions quant à la composition du personnel.

Figure 28 : Composition du personnel de l'entreprise en avril 1936

Gérants :	É. Grosdidier	J. Goulard		
Mouleurs main :	J-B. Jacquet	F. Leplang		
Mouleurs machine :	Lennaert	A. Muselle	A. Fantini	Cunisse
Fondeur-cubilot :	R. Muselle			
Noyauteuse :	M. Rousseau			
Recette-expédition :	P. Muselle	R. Masson		

Sources : Entretien de l'auteur avec Roger Muselle.

La charge de travail n'est pas élevée car avec seulement 10 ouvriers, l'activité doit se rapprocher de celle du point bas de 1928. Quant aux pièces coulées, il s'agissait de « pinces, marteaux, et tenailles pour enfants, de mains de gaufriers (pour Reims), d'étaux pour Staubli »⁵⁸⁸. Ces produits sont comparables à ceux fabriqués précédemment. En revanche, des boîtes et couvercles pour Legrand et des plafonniers de wagon sont représentatifs d'un secteur industriel nouveau, celui du matériel électrique⁵⁸⁹. Pour Roger Muselle, « le patron c'était surtout Émile, Jean Goulard usinait les plafonniers de wagon dans son atelier, rue de l'union »⁵⁹⁰ et, s'il quitte la fonderie, c'est que la paye avait toujours du retard⁵⁹¹. Un second éclairage est apporté par M^{me} Édith Lemarié-Goulard qui se souvient que toute la famille travaillait à La Fonte (Ardennaise)⁵⁹², mais qu'au bout de deux ans de travail acharné, mais aussi de mesquineries, de tracasseries et de désillusions, son père, se sentant exploité et berné, résolut de vendre ses parts et de voler de ses propres ailes⁵⁹³. Ces deux uniques témoignages ne suffisent pas à analyser la période avec précision. Nous retiendrons le retard de la paye comme révélateur de problèmes de trésorerie. Quant aux propos de Mme Lemarié-Goulard, ils sont plus proches de sentiments liés à la tradition familiale que de l'expérience directe puisqu'elle avait seulement 11 ans en 1936. Ils confirment cependant les difficultés de l'entreprise et la mésentente entre les deux gérants dans un contexte économique peu

⁵⁸⁷ Chargeur de cubilot chez Pierre et Jean Jardinier en 1929, engagé dans l'armée de 1931 à 1934, Roger Muselle est recruté par É. Grosdidier aux environs de Noël 1934. Entretien de l'auteur avec R. Muselle (1996).

⁵⁸⁸ Entretien de l'auteur avec R. Muselle (1996).

⁵⁸⁹ *Ibid.*

⁵⁹⁰ *Ibid.*

⁵⁹¹ *Ibid.*

⁵⁹² Entretien de l'auteur avec E. Lemarié-Goulard (1996).

⁵⁹³ *Ibid.*

favorable. Durant cette période, la moyenne de la production industrielle du travail des métaux est de 71,33 pour une base 100 en 1928, avec un indice de 69 en avril 1935, soit égal à celui du mois d'août de l'année noire 1932⁵⁹⁴. Une tendance aussi basse ne pouvait permettre à la fonderie de résorber le passif estimé en août 1934.

Les conclusions de l'analyse économique pour l'année 1935 établissent que l'effort d'investissements a presque cessé⁵⁹⁵, impliquant une activité presque nulle pour les fonderies qui alimentent les biens d'investissement et une concurrence exacerbée pour les rares affaires possibles. Dans les Ardennes, un important établissement, la fonderie Marguet, Hénon & Cie, au capital de 1 000 000 francs, est déclarée en faillite le 15 octobre 1935 malgré le concordat obtenu le 31 octobre 1934⁵⁹⁶.

Lors de l'AG du 16 mars 1936, le président du SFMA dénonce des conditions de prix tellement basses qu'elles ont surpris les clients et qu'elles déconsidèrent leurs auteurs auprès de la clientèle même⁵⁹⁷. Pour lutter contre ces pratiques, le SFMA veut devancer le projet Marchandeaup d'ententes obligatoires par son propre projet, adopté à l'unanimité, le 6 janvier 1936, qui inclut dans l'entente, toutes les fonderies ardennaises, même les non syndiquées. Cette décision laisse entrevoir des soucis supplémentaires pour La Fonte Ardennaise car ce projet entend pénaliser les fondeurs ayant enlevé des clients par des baisses injustifiées, et limiter chaque fonderie aux clients pour lesquels elle peut justifier des fournitures depuis 1930⁵⁹⁸. Cela ressemble fort à l'établissement de rentes de situation et à l'annihilation des efforts commerciaux de La Fonte Ardennaise.

Les conditions économiques, l'environnement menaçant, et peut-être le sentiment d'avoir apporté beaucoup pour peu recevoir, conduisent donc Jean Goulard à remettre son mandat de gérant de La Fonte Ardennaise.

2) Un gérant majoritaire

Jean Goulard décide donc de poursuivre seul sa destinée d'entrepreneur. Il s'installe comme usinier, avant de partir dans la région parisienne où il créa une fonderie de métaux non

⁵⁹⁴A. SAUVY, *Histoire économique de la France entre les deux guerres*, *op. cit.* p. 529.

⁵⁹⁵ *Mouvement économique en France de 1929 à 1939*, Statistique générale et Institut de conjoncture, Paris, Imprimerie nationale, 1941, p. 126.

⁵⁹⁶ Faillite SA Marguet, Hénon & Cie, ADA 6U1520.

⁵⁹⁷ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*

⁵⁹⁸ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 6 janvier 1936.

ferreux⁵⁹⁹. Dans un premier temps, nous analyserons les conditions de vente de ses parts et la généalogie professionnelle des nouveaux associés de La Fonte Ardennaise, puis l'activité de la fonderie dans les années d'avant-guerre.

2.1/ La cession des parts

É. Grosdidier achète l'ensemble des parts de son associé, une partie étant rétrocédée à J-B. Jacquet et à F. Leplang, deux mouleurs présents dans l'entreprise. Nous évaluerons les incidences de cette transaction par l'analyse du coût de la cession et en dégagant le profil professionnel et les motivations des nouveaux sociétaires.

Le 8 juin 1936, Jean Goulard cède ses trente parts à É. Grosdidier dont six pour le compte de Jean-Baptiste Jacquet et six pour le compte de Félix Leplang (demeurant tous deux à Vrigne aux Bois)⁶⁰⁰. Le prix de la cession s'élève à 12 500 francs. La valeur vénale des 30 parts – 30 000 francs en 1927, puis 15 000 francs à leur acquisition 21 mois plus tôt – a chuté de nouveau d'environ 20 %, laissant supposer, d'un strict point de vue financier, une nouvelle détérioration des résultats de l'entreprise.

Cependant, six mois après le départ de J. Goulard, 20 salariés travaillent lors de la première quinzaine de janvier 1937⁶⁰¹, soit le double d'avril 1936, et indique un redressement spectaculaire qui correspond à la hausse régulière de l'ensemble des indices de mars 1935 à avril 1936 et à la reprise « extraordinaire »⁶⁰² de l'automne 1936. Pour une petite fonderie, la hausse de 12 % de la production industrielle entre septembre et décembre 1936 peut lui permettre de doubler son activité si elle possède déjà les modèles des clients. Le potentiel commercial existe donc malgré des conditions économiques peu favorables à son développement. Au-delà des difficultés conjoncturelles, l'échec des associations Cossardeaux-Grosdidier et Grosdidier-Goulard résulte probablement de l'absence de consensus devant les difficiles problèmes quotidiens rencontrés par l'entreprise. Certes, après neuf années de cogérance, Émile Grosdidier se retrouve dirigeant majoritaire, mais tant les problèmes récurrents de trésorerie, que le souci de se reposer sur une base technique stable le conduisent à s'associer à deux mouleurs reconnus : son beau-père, Jean-Baptiste Jacquet, et son maître d'apprentissage, Félix Leplang.

⁵⁹⁹ Entretien de l'auteur avec Édith Lemarié-Goulard (1996).

⁶⁰⁰ Acte du 8 juin 1936, Maître Gancel à Donchery, archives privées Maître Raimbaux.

⁶⁰¹ Récapitulatif des payes et des sommes taxables 1937-1947, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁶⁰² A. SAUVY, *Histoire économique de la France entre les deux guerres*, op. cit., vol. 2, p. 231.

Jean-Baptiste Jacquet rejoint ses deux gendres à la fonderie Cossardeaux-Grosdidier dès janvier 1928. Il est le premier de sa famille à exercer le métier de mouleur. Dans le dernier tiers du XIX^e siècle, les Jacquet quittent leur métier traditionnel de jardinier pour rentrer dans l'industrie. En 1874, Barthélémy, à la naissance de son fils Jean-Baptiste se déclare « ouvrier de fabrique » et lors de son mariage en 1901 à Bosséval, Jean-Baptiste est mouleur. En 1905, il exerce à Deville à la fonderie Cochaux, puis à Gespunsart chez Hardy où son épouse tient un Goulet Turpin jusqu'en 1912, date à laquelle la famille déménage à Vrigne aux Bois. J-B Jacquet travaille dans différentes fonderies locales tout en tenant un café route de Donchery⁶⁰³. La gestion de ces différents commerces associée à une expertise de mouleur reconnue permet à J.-B. Jacquet une épargne très supérieure à la moyenne ouvrière. Ses deux filles sont mariées avec É. Cossardeaux et É. Grosdidier et la solidarité familiale semble être la principale raison de son engagement auprès de ses gendres. Le 26 mai 1928, il consent un prêt de 1 000 francs à la société, alors qu'il n'est que salarié. Il a connu toutes les vicissitudes de la fonderie depuis son origine, et le départ d'É. Cossardeaux ne modifie pas son attitude de fidélité envers l'établissement ; c'est tout naturellement qu'il se porte acquéreur de 6 parts pour 2 500 francs le 8 juin 1936. Il a alors 62 ans et, outre l'apport financier, son expérience du moulage est précieuse pour la fonderie et gage de compétence technique pour La Fonte Ardennaise.

Félix Leplang, dans sa branche directe, est le dernier représentant d'une lignée d'hommes du fer qui trouve son origine au XVIII^e siècle dans la proto-industrie vrignoise. Le passage de l'état de ferronnier à celui de mouleur s'effectue à la troisième génération. En 1864, Joseph-Alexis Leplang est ferronnier à la naissance de son fils et mouleur en 1888 lors du mariage de celui-ci, exemple de la reconversion de la ferronnerie vers la fonderie dans la seconde moitié du XIX^e siècle. Les fils et petits fils de Joseph-Alexis seront eux aussi mouleurs, témoignant de la naissance d'une nouvelle compétence et de la transmission héréditaire de ce nouveau savoir-faire. Félix Leplang est un mouleur doublement connu dans les fonderies locales, pour sa grande expérience professionnelle, (« il aurait appris à mouler à Émile Grosdidier chez Apparuit »⁶⁰⁴), et par son engagement socialiste (en 1921, il est conseiller municipal SFIO de Vrigne aux Bois⁶⁰⁵, et en 1924, pendant la grande grève de février-mars, délégué ouvrier, représentant les grévistes à la vaine réunion de conciliation

⁶⁰³ Entretien de l'auteur avec Michel Cossardeaux et Mme Josette Lefèvre, petits enfants de J.-B. Jacquet (1997).

⁶⁰⁴ Entretien de l'auteur avec Mme Marcelle Creton, fille de Félix Leplang (1996).

⁶⁰⁵ *Annuaire administratif des Ardennes*, 1921, ADA PEH7.

avec les délégués patronaux vrignois du 7 mars à Sedan)⁶⁰⁶. Selon le témoignage de R. Muselle, Félix Leplang aurait rejoint La Fonte Ardennaise fin 1934 après avoir été débauché par Émile Grosdider de la Fenderie (Fonderie et Atelier du Laminage)⁶⁰⁷. S'il est concevable qu'É. Grosdidier se rapproche d'un mouleur performant qu'il connaît bien pour remplacer É. Cossardeaux, la décision de s'associer avec lui quelque temps plus tard, malgré son passé syndical, peut surprendre, tout comme l'acceptation de Félix Leplang. É. Grosdidier est pragmatique dans sa lutte pour la survie de l'entreprise et ne suit pas les décisions des associations patronales (il n'est, en 1936, ni membre du SFMA, ni *a fortiori* du SIMA). Il reconnaît la légitimité professionnelle de Félix Leplang et la confiance qui le lie à son maître d'apprentissage occulte vraisemblablement son engagement syndical.

Quant à Félix Leplang, c'est un homme pour qui l'artisanat devait représenter un idéal en harmonie avec ses idées socialistes. Gérard Noiriel rapproche ce désir d'indépendance des gens de métier, des principes révolutionnaires de liberté et d'égalité⁶⁰⁸. Pour les mouleurs ardennais socialistes à tendance souvent libertaires, l'objectif est d'échapper au patronat capitaliste. Les coopératives ouvrières, les associations égalitaires et l'artisanat sont des voies de sortie que d'aucuns utilisent. En rejoignant La Fonte Ardennaise, F. Leplang est en cohérence avec ses idéaux : il achète des parts de la société, s'installe à son compte et devient son propre maître⁶⁰⁹. Le souvenir de son père Alexis, « le Père la Coterie », resté plus de deux ans sans travail avec 17 enfants, avant de s'établir à son compte en tant que forgeron de spatules et de petits outillages (qu'il vendait aux mouleurs) est présent : « à cause de ses idées socialistes, plus aucun patron du coin ne voulait le prendre »⁶¹⁰. Désormais artisan, il allait pouvoir embaucher sa famille. Sa quête d'autonomie est confirmée par l'ouverture d'une épicerie mercerie⁶¹¹ en 1927 à Tendrecourt (un écart de la commune de Vrigne aux Bois).

En 1936, Félix a 47 ans, le commerce tenu par son épouse et un salaire de mouleur ininterrompu depuis 1920, lui permettent le 10 juin d'ouvrir un compte particulier dans les livres de la société à hauteur de 7 000 francs. Le 15 juin il rembourse les 2 500 francs, valeur des 6 parts avancées pour son compte par É. Grosdidier qui a désormais toute liberté pour

⁶⁰⁶ L. BAILLY, *op. cit.*, p. 112.

⁶⁰⁷ Entretien de l'auteur avec Mme Marcelle Creton (1996).

⁶⁰⁸ G. NOIRIEL, *Les ouvriers dans la société française, XIX^e-XX^e siècle*, Paris, Éditions du Seuil, 1986, p. 63.

⁶⁰⁹ A. DAUMARD, *les fortunes françaises au XIX^e*, *op. cit.*, p. 177.

⁶¹⁰ Entretien de l'auteur avec Martial Creton, petit-fils de Félix Leplang (1997).

⁶¹¹ Tribunal de commerce de Sedan, enregistrement 4566 du 25 avril 1927.

diriger l'entreprise en se reposant sur des nouveaux associés aux compétences techniques reconnues⁶¹².

Ne croyant plus à son avenir dans l'entreprise, Jean Goulard cède ses parts en juin 1936, à un prix inférieur à celui de leur acquisition deux ans plus tôt. La nouvelle diminution de la part dans le capital de la société témoigne d'une dégradation de l'activité de la fonderie dont le nombre de salariés est égal à celui du point le plus bas de 1928. Émile Grosdidier persévère en s'appuyant sur deux associés minoritaires auxquels il accorde une entière confiance. Supposer que J.-B. Jacquet, son beau-père, adhère par solidarité familiale et que F. Leplang, son maître d'apprentissage, représentant des mouleurs grévistes de 1924, rejoint la fonderie pour entrer dans l'indépendance de l'artisanat, ne sont que des hypothèses, mais la nouvelle structure de la société repose désormais sur une base technique consolidée et sous une direction unique. Elle bénéficie d'autre part, de la reprise de l'automne 1936, comme le montre (début 1937) le doublement du nombre de salariés.

2.2/ Les années d'avant-guerre

É. Grosdidier devient sociétaire majoritaire au lendemain de l'accord Matignon. Nous analyserons les événements de cette période par la consultation des archives préfectorales et au travers des témoignages des acteurs locaux du mouvement de grève. À l'aide des archives de La Fonte Ardennaise, les bilans de la crise et de juin 1936 seront étudiés sur la base d'une comparaison des salaires. De même nous présenterons l'évolution du personnel et de la clientèle de 1937 au 10 mai 1940, jour de l'évacuation.

2-2-1/ Le Front populaire

Dans sa brève autobiographie datée de 1976, É. Grosdidier cite « les durs mouvements au moment du Front populaire de 1936 ». Quels souvenirs sont alors sélectionnés ? Les mouvements propres à la Fonte Ardennaise, ceux des usines de Vrigne-Vivier ou est-ce une constatation générale ? Nous présenterons une hypothèse sur la situation de la fonderie par rapport à l'environnement local, puis l'évolution salariale de 1933 à 1937.

Lorsque le 8 juin, dans la quiétude de l'étude de Maître Gancel, à Donchery, É. Grosdidier se porte acquéreur des parts de Jean Goulard, les grèves s'étendent et se transforment, prennent des aspects nouveaux, tels que Trotski peut écrire : la révolution

⁶¹² Entretien de l'auteur avec Roger Muselle (1996).

française est commencée⁶¹³. Dans les Ardennes, H. Manceau relève qu'à partir du 5 juin, le mouvement de grève totale avec occupation d'usines apparut d'abord à Charleville, puis gagna toute la métallurgie de la Vallée et le textile sedanais. Le 24 juin, plus de 30 000 travailleurs étaient en grève⁶¹⁴.

Le SIMA confirme, lors de son AGE du 10 juin, que démarré à La Fonderie des Ardennes, le mouvement gagna de proche en proche et que, à la date de l'assemblée, il est à peu près général⁶¹⁵. L'accord Matignon signé dans la nuit du 7 au 8 juin n'entraîne pas la reprise du travail, comme c'est le cas dans les Ardennes, car d'autres revendications sont venues s'ajouter à celles d'origine du conflit⁶¹⁶.

171 entreprises dont 41 fonderies sont arrêtées dans le département⁶¹⁷. Une lettre du capitaine Delpal, commandant de la section de gendarmerie de Sedan, datée du 11 juin 1936, établit une liste des établissements occupés dans l'agglomération de Vrigne-Vivier dans laquelle ne figure pas La Fonte Ardennaise⁶¹⁸. André Dubois, secrétaire de la section locale des Jeunesses communistes ne se souvient pas si l'usine était occupée : « de toute façon, aucune boutique ne tournait, et chez Grosdidier, il y avait Bayet, le secrétaire du syndicat et Marcel Berdouillard du Parti, alors tu penses bien que c'était fermé »⁶¹⁹. Certes, il est difficile d'imaginer un cubilot fumer en cette première quinzaine de juin 1936, mais l'usine n'est sans doute pas occupée. Du reste, Émile Grosdidier ne déclare pas l'occupation à la préfecture comme tous les patrons sur ordre des syndicats professionnels (procédure de plainte qui ouvre droit à réparation, par application de la loi sur la responsabilité en cas d'émeute)⁶²⁰. Dans le même dossier, les usines occupées ont fait suivre la déclaration d'occupation au préfet des Ardennes par une plainte au procureur (en référence aux textes de loi du 5 avril 1884 et 16 avril 1914 sur la responsabilité des communes). Une fois encore La Fonte Ardennaise ne s'est pas manifestée.

La Fonte Ardennaise, dans la première semaine de juin 1936 occupe une quinzaine d'ouvriers dont L. Bayet, secrétaire de la section locale de la CGTU, M. Berdouillard, membre du PC et F. Leplang, sociétaire de l'entreprise mais respecté en raison de son passé

⁶¹³ J. DANOS, M. GIBELIN, *Juin 36*, Paris, Les Éditions ouvrières, 1952, p. 94.

⁶¹⁴ H. MANCEAU, *Des luttes ardennaises*, Paris, Éditions sociales, 1969, p. 191.

⁶¹⁵ Procès-verbaux des AG du SIMA, *op. cit.*, p. 493.

⁶¹⁶ *Ibid.*, p. 494.

⁶¹⁷ Liste dactylographiée des usines occupées, document anonyme de la préfecture des Ardennes, ADA non classé.

⁶¹⁸ Lettre de la gendarmerie de Sedan au préfet des Ardennes du 11 juin 1936, ADA non classé.

⁶¹⁹ Entretien de l'auteur avec André Dubois (1996).

⁶²⁰ Déclarations d'occupation à la préfecture, ADA non classé.

socialiste et de son action lors des grèves de 1924. Jules Grandjean, adhérent aux Jeunesses communistes en 1936 se souvient que « Bayet travaillait chez Grosdidier parce que les grosses boutiques s'étaient passées le mot de ne pas le prendre »⁶²¹.

De toute évidence, le gérant de la Fonte Ardennaise ne s'identifie pas à la classe patronale locale, embauchant même ceux qu'elle licencie. Au départ de la crise (économique), les industriels avaient reçu du préfet quelques recommandations : ne licencier que des frontaliers et des travailleurs étrangers, mais ils congédièrent aussi les militants communistes et les syndicalistes unitaires⁶²².

Dans les Ardennes, les accords de la rue de Grenelle mettent un terme à la grève le 25 juin. Si lors de l'AGE du SIMA du 26 juin, le président Louis Faure signale à l'assemblée l'admirable effort de discipline et de cohésion de la délégation patronale qui lui a permis de mener à bonne fin des négociations particulièrement ardues⁶²³, Henri Manceau relève pour sa part que le patronat a cédé et signé la convention collective des métaux ardennais. Une foule énorme accueillit les délégués ouvriers sur la place de la gare de Charleville. Elle ratifia l'accord par ses ovations massives, les usines allaient être évacuées immédiatement⁶²⁴.

La Fonte Ardennaise allait évidemment devoir appliquer les accords, mais sans doute avec plus de souplesse, liée à sa taille, puisque les engagements propres aux Ardennes sont relatifs aux salaires minima et à la classification des nouvelles catégories professionnelles (manœuvre, manœuvre spécialisé, ouvrier spécialisé, ouvrier professionnel et maître ouvriers.). Le SIMA rencontre des difficultés à définir le mouleur machine qui selon les fabrications peuvent être des manœuvres spécialisés, des ouvriers spécialisés et même, mais très rarement, des professionnels⁶²⁵, ce qui annonce la tendance à la déqualification des mouleurs, toujours ouvriers professionnels, souvent maîtres ouvriers⁶²⁶.

Quant aux salaires, les sources existantes permettent de les mesurer en 1933 puis à partir de 1937. Le bilan du Front populaire peut donc être établi à partir d'une analyse comparative des sommes perçues trimestriellement par J.-B. Jacquet, mouleur-couchiste payé à la journée, Adelino Fantini, mouleur payé aux pièces, et Marie Rousseau, noyauteuse, payée

⁶²¹ Entretien de l'auteur avec Jules Grandjean (1996).

⁶²² H. MANCEAU, *op. cit.*, p. 174.

⁶²³ Procès-verbaux des assemblées du SIMA, 18 juin 1936-28 mai 1963, p. 15.

⁶²⁴ H. MANCEAU, *op. cit.*, p. 192.

⁶²⁵ Procès-verbaux des assemblées du SIMA, *op. cit.*, p. 17.

⁶²⁶ Lors de l'AGE du SIMA du 18 juin 1936, le patronat avait proposé une échelle de salaire à 4,10 francs pour les manœuvres spécialisés, 4,35 pour les OS, 4,50 pour les OP et 6 francs pour les maîtres ouvriers. L'enjeu est donc d'importance. Procès-verbaux des assemblées du SIMA, *op. cit.*, p. 5.

à l'heure ; tous trois, seuls présents dans l'entreprise avec Émile Grodidier dans la période concernée.

En comparant le quatrième trimestre de 1933 au premier trimestre de 1937, les hausses de salaires s'élèvent à 5 % pour J-B. Jacquet, 14 % pour A. Fantini et 28 % pour M. Rousseau, loin de l'augmentation de 35 % annoncée par Jouhaux de la CGT et de celle de 43,5 % citée par Sauvy⁶²⁷, mais proches de l'article 4 des accords de Matignon situant les réajustements de 15 % à 7 %⁶²⁸. J-B. Jacquet, associé en 1937, accepte peut-être de gagner moins pour aider l'entreprise. A. Fantini travaille aux pièces, il y a négociation entre le fondeur et le mouleur pour le prix des moules, et cela ne rentre pas dans le cadre d'un barème officiel. Quant à M. Rousseau, elle a un des salaires les plus bas, et qui plus est, déterminé par un taux horaire ; elle bénéficie donc de la plus forte hausse. Telles sont les hypothèses que nous pouvons émettre quant à la faible évolution des salaires. En comparant les trimestres moyens de 1933 et 1937, les résultats sont plus favorables : augmentation de 26% pour J.-B. Jacquet, 47% pour M. Rousseau et 4% pour A. Fantini. Les salaires hebdomadaires par quinzaine, ou trimestriels, subissent les effets des mouvements des salaires nominaux et aussi ceux de la durée du travail. Dans le cadre de la comparaison des « trimestres moyens », le début de l'année 1933 a connu une réduction des horaires d'où la différence importante pour J-B. Jacquet et M. Rousseau. Par contre, le travail aux pièces d'A. Fantini échappe à toute règle.

Dans la grosse fonderie voisine des Établissements Camion Frères, le changement de tarif a eu lieu lors de la première quinzaine de juillet. Pour le personnel de la fonderie (61 personnes), la hausse de la masse salariale a été de 13,2 % mais très irrégulièrement répartie par salariés (de 9 à 25 %) ⁶²⁹.

Les « durs mouvements du Front populaire » relevés par É. Grodidier, semblent s'être produits essentiellement chez les autres. De toute évidence, l'entreprise ne sort pas traumatisée des événements de 1936, n'ayant pas eu, en apparence, de conflit particulier à régler avec le personnel.

⁶²⁷ A. SAUVY, *op.cit.*, p. 211.

⁶²⁸ J. DANOS, M. GIBELIN, *Juin 36, op. cit.*, p. 94.

⁶²⁹ Camion-Frères, Récapitulation de la paie du 18 juillet 1936, personnel de la fonderie, archives privées Michel LANG.

2-2-2/ La stabilisation : 1^{er} janvier 1937-10 mai 1940

En une décennie, la fonderie a connu bien des difficultés : celles propres à la genèse d'une petite entreprise, celles concomitantes à la crise économique, celles enfin résultant de la cogérance de la société. Désormais, É. Grosdidier a les mains libres, ses deux associés sont minoritaires et ne semblent pas avoir d'autre ambition que d'exercer leur savoir-faire de mouleurs. Pour Marcelle Aubert, secrétaire d'octobre 1938 à fin 1948 : « Émile Grosdidier, c'était le patron, J.-B. Jacquet, un bon vieux et Félix Leplang, un mouleur qui était un peu contremaître »⁶³⁰.

Pour reprendre les termes d'É. Grosdidier⁶³¹, l'entreprise, dans la période 1937-1940, se développe tant bien que mal. Pour estimer ce qui est ressenti comme une stabilisation après des années incertaines, nous définirons l'activité de l'entreprise puis la structure de la clientèle à l'évacuation. Enfin nous dresserons un tableau de la fonderie en France et dans les Ardennes pour mesurer la position de La Fonte Ardennaise dans son secteur professionnel, à la veille du conflit.

L'économie ardennaise reprend donc vigoureusement dès octobre 1936 : 5 000 chômeurs sont secourus fin 1935, 2 500 en décembre 1936⁶³². À l'embellie générale des années 1936-1937 notée par D. Woronoff, succède la rechute de début 1938 avec une nouvelle reprise dans les derniers mois de l'année⁶³³. Dans cette période, l'indicateur de mesure de l'activité de La Fonte Ardennaise est le nombre de salariés employés puisqu'il n'existe pas d'autres archives que les livres de paye. Celui-ci peut être comparé aux indices établis par A. Sauvy.

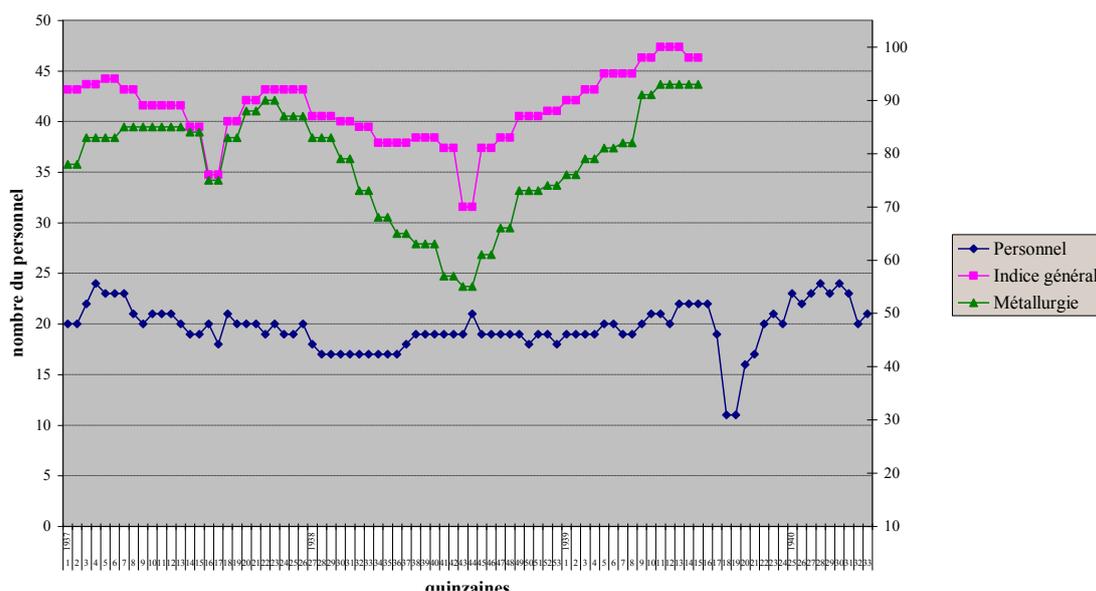
⁶³⁰ Entretien de l'auteur avec Mme Marcelle Aubert (1997).

⁶³¹ É. GROSDIDIER, *op. cit.*

⁶³² H. MANCEAU, *op. cit.*, p. 173.

⁶³³ D. WORONOFF, *Histoire de l'industrie en France, op. cit.*, p. 465.

Figure 29 : Évolution de l'activité du 1^{er} janvier 1937 au 10 mai 1940



Sources : A. SAUVY, *La vie économique des Français de 1939 à 1945*, op. cit ; livres de paye 1937-1947, archives privées La Fonte Ardennaise.

Dans le cadre décrit par J.-C. Asselain, comme celui d'une instabilité chronique⁶³⁴, l'activité de La Fonte Ardennaise, pour la première fois, n'évolue pas au gré du mouvement de l'indice général. Le premier trimestre 1937 connaît un niveau d'activité jamais atteint en dix ans avec une moyenne de 22 salariés par quinzaine. L'année 1937 est stable avec une moyenne de 20 salariés, ce qui correspond *grosso modo* à l'évolution des indices. En revanche, en 1938, l'activité économique plonge mais cela influe peu sur la fonderie puisque 17 employés sont présents au premier semestre et 19 au second. Cette activité contraste avec celle, déprimée, de la métallurgie ardennaise car les clients se tournent vers les fournisseurs plus sûrs de l'intérieur, alors que le gouvernement suspend ses commandes de guerre⁶³⁵. La Fonte Ardennaise semble donc bien résister sur la base de commandes régulières et la fonderie accompagne dans la stabilité la reprise conjoncturelle d'octobre 1938⁶³⁶. Du 25 août 1938 au 24 août 1939, 20 personnes en moyenne sont présentes dans l'entreprise. Cette activité soutenue s'observe dans l'évolution des salaires, supérieure cette fois à celle de 17,8 % relevée par Sauvy entre 1937 et 1939⁶³⁷ : pour la même période J.-B. Jacquet est augmenté de 23 % et A. Fantini de 27 %. Cette hausse supérieure à la moyenne établie,

⁶³⁴ J.-C. ASSELAIN, *Histoire économique de la France, De 1919 à la fin des années 1970*, Paris, Éditions du Seuil, 1984, p. 71.

⁶³⁵ J. VADON, « Aperçu de la situation des entreprises ardennaises sous l'occupation, mai 1940-septembre 1944 », *RHA*, n° 21, 1986, p. 155-164.

⁶³⁶ A. SAUVY, op. cit., p. 339.

⁶³⁷ *Ibid.*, p. 405.

participe à une forme de rattrapage, mais indique aussi une amélioration de la santé financière

Répartition des clients par secteurs d'activité - 1939-1940

C'est à un niveau élevé de 22 salariés (quinzaine du 3 au 24 août) que survient la mobilisation. L'appel de 1938 avait eu peu d'incidences (seuls M. Berdouillard et E. Bidot, 24 et 26 ans avaient été convoqués) sauf pour Marcelle Aubert qui avait trouvé son premier travail de secrétaire pour 300 francs par mois⁶³⁸. Du 3 septembre au 15 octobre, la fonderie tourne au ralenti avec les trois gérants et huit ouvriers, mais dès le 15 novembre, le nombre de 20 salariés est atteint. La Fonte Ardennaise emploie de janvier 1940 à l'évacuation, près de 23 ouvriers par quinzaine, jamais la fonderie n'a autant travaillé.

17,13%

Le décret-loi du 21 avril 1939 instaure une taxe de 1 %, dite taxe d'armement qui devient taxe sur les transactions à compter du 1^{er} août 1940⁶³⁹. La Fonte Ardennaise enregistre, sur le même cahier, la taxe de 2 % sur les salaires et les taxes d'armement et de transaction⁶⁴⁰. Grâce à ces relevés, l'évolution de la clientèle peut être suivie dans l'année qui précède l'évacuation.

12%

%

%

8,42%

Les témoignages imprécis de R. Muselle, pour les années sans archives de 1934 à 1936, laisse cependant deviner une clientèle sensiblement identique à la période de 1927-1933. L'entreprise butine sur tous les marchés, ceux de la quincaillerie sur album et de la fonderie sur modèles, mais de mai 1939 à mai 1940 un secteur industriel est devenu prépondérant : celui du matériel électrique.

Figure 30 : Répartition de la clientèle en 1939-1940, par secteurs d'activité

Secteurs	%	Valeur en F
Matériel électrique & éclairage	62,36 %	357 253
Chauffage & appareils de cuisson	8,42 %	48 266
Appareils de mesure et de laboratoire, pesage	0,23 %	1 335
Robinetterie & pompes & transports de fluide	0,25 %	1 415
Biens d'équipements (autres)	9,12 %	52 239
Quincaillerie, jouets, articles ménagers, matériel de bureau	17,13 %	98 141
Mécanique générale et ferronnerie	0,38 %	2 149
Sans	2,12 %	12 134
		572 932

Sources : Relevé de la taxe d'armement, 1939-1940, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁶³⁸ Entretien de l'auteur avec Mme Marcelle Aubert (1997).

⁶³⁹ B. TOUCHELAY, « Taxer les bénéfices de guerre, ou confisquer les profits illicites, deux légitimités distinctes », in DEGOS J.-G., TREBUCQ S. (dir.), *L'entreprise, le chiffre et le droit*, IAE Bordeaux IV, 2005, p. 367-383.

⁶⁴⁰ Cahier d'enregistrement de la taxe de 2 % sur les salaires, 12 janvier 1939-15 août 1941 et de la taxe d'armement puis de transaction sur le chiffre d'affaires, mai 1939-décembre 1943, Archives privées La Fonte Ardennaise.

La Fonte Ardennaise livre alors 38 entreprises, dont 23 contribuent pour moins de 1 % au chiffre d'affaires total. Le premier client, Martin Lunel représente 35 % des ventes ; le second, Electrofonte, 10 % ; le troisième Sofournel, 8 %. Tous trois sont constructeurs de matériel électrique, particulièrement de boîtes de dérivation. La fonderie s'est positionnée sur un secteur industriel qui a moins ressenti la crise économique que les autres⁶⁴¹. Durant cette période, le nombre d'abonnés passe de 6 938 000 en 1929 à 11 552 000 en 1938⁶⁴², sous l'effet des moyens pris pour la stimulation de la consommation d'électricité. P. Lanthier cite comme supports à la relance du secteur : « le soutien à l'électrification des campagnes, l'abaissement des tarifs en 1935, la reprise des commandes téléphoniques, l'électrification des chemins de fer et la politique de remilitarisation »⁶⁴³. Or les boîtes de protection des raccordements sont désormais en fonte par mesure de sécurité. En 1938, malgré ces efforts, la consommation d'électricité pour les besoins domestiques est sensiblement inférieure en France à ce qu'elle est dans les autres états industriels (54 kWh par tête contre 187 en Grande Bretagne⁶⁴⁴), un marché à la potentialité insoupçonnée s'offre aux fonderies sur modèles.

La Fonte Ardennaise est donc très présente sur un segment d'avenir, le matériel électrique (62 %) et toujours sur le secteur ancien de la quincaillerie (17 %). Simplex le quatrième client (6 %) est un producteur de hachoirs à viande.

La clientèle est nationale concentrée sur Paris et de sa région.

Figure 31 : Répartition de la clientèle en 1939-1940, par départements

Départements	%	Valeur en F
75* – Paris	52,26 %	299 407
75 – Paris <i>intra-muros</i>	21,86 %	125 244
Haute-Vienne	12,30 %	70 465
		572 932

Sources : Relevé de la taxe d'armement, 1939-1940, archives privées La Fonte Ardennaise.

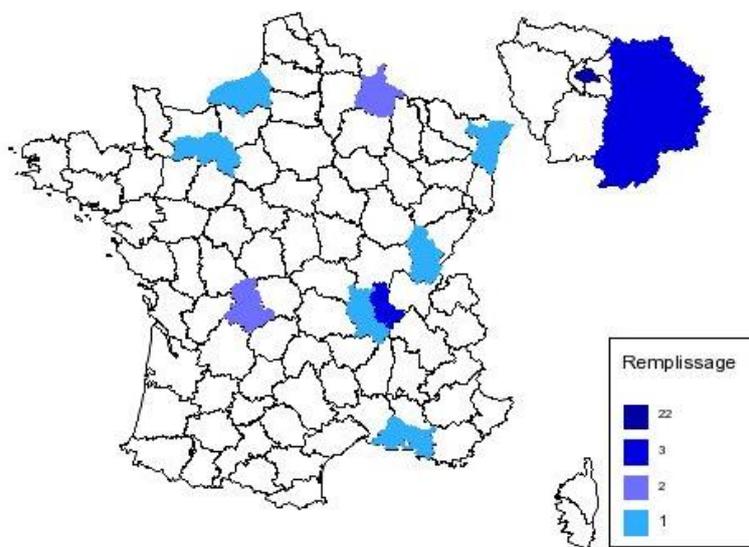
⁶⁴¹ D. WORONOFF, *Histoire de l'industrie en France*, op. cit., p. 465.

⁶⁴² D. LEFEUVRE, « Présentation », in MARSEILLE J., *Les performances des entreprises au XX^e siècle*, Paris, Le Monde Éditions, 1995, p. 11-20.

⁶⁴³ P. LANTHIER, « De la concentration au regroupement, les stratégies des entreprises électrotechniques », in MARSEILLE J. (dir.) *Les performances des entreprises françaises au XX^e siècle*, op. cit., p. 62-78.

⁶⁴⁴ F. CARON, op. cit., p. 45.

Figure 32 : répartition des clients 1939-1940



Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise, relevé de la taxe d'armement, 1939-1940.

Dans la région parisienne, 25 clients sont à l'origine de trois quarts du chiffre d'affaires de la société. La Fonte Ardennaise est représentée localement, depuis 1927, par M. Destombes, tout comme la Fonderie du Moulinet à Charleville. La seconde zone géographique importante pour la fonderie est la Haute-Vienne (12 % du chiffre d'affaires) avec les fabricants de matériel électrique, Legrand et Sofournel à Limoges. La Fonte Ardennaise profite des nouvelles tendances du marché et le développement de l'activité se traduit par un gonflement des effectifs. Ce positionnement résulte plus de l'opportunisme que d'une stratégie programmée, encore faut-il être informé pour saisir les opportunités. Unique gérant, É. Grosdidier bénéficie de plus de liberté pour suivre avec efficacité l'actualité des tendances. L'exploitation des renseignements collectés lors de ses déplacements commerciaux lui permet à l'évidence, d'obtenir de nouvelles parts de marché. Avec un pragmatisme déjà souligné, il abandonne le secteur traditionnel de la quincaillerie auquel É. Cossardeaux semblait attaché. Cette attitude tranche avec le conservatisme de la plupart des fonderies ardennaises.

2-2-3/ Les fonderies ardennaises : un secteur figé

Pour D. Landes, la crise économique des années 1930 est un traumatisme qui suit de près le traumatisme de la Première Guerre mondiale et qui rend presque inévitable le

traumatisme à venir de la Seconde Guerre mondiale⁶⁴⁵. Pour le patronat de la métallurgie ardennaise, il en existe un supplémentaire, les grèves et les occupations de 1936.

Dans la plaquette réalisée pour l'Exposition internationale de fonderie de 1932, les patrons fondeurs ardennais louent les rapports privilégiés qu'ils entretiennent avec leur personnel, mais lors de l'AG du SIMA du 12 juillet 1937, le président Gailly, dirigeant de la fonderie éponyme, chasse les illusions en rappelant que les rapports entre patrons et ouvriers sont passés par les conventions collectives du plan individuel au plan collectif⁶⁴⁶. Les patrons fondeurs tentent de se rassurer en regardant derrière eux ; lors des noces d'or de Louis-Alfred Ricat et de Hortence Grisard, le 11 janvier 1938, à Vrigne aux Bois, M. Chaboche, président du conseil d'administration des établissements Manil à Vivier au Court exprime « les regrets d'un temps qui ne semble plus être : celui de l'affaire vraiment française, fruit du travail et de l'épargne patronale opposé à celui du gigantisme industriel importé de l'étranger »⁶⁴⁷.

Il est donc délicat pour les patrons fondeurs d'être sereins, partagés entre la routine des relations d'antan et les avertissements du syndicat patronal contre « la croyance de compromis ingénieux avec son personnel en s'accommodant de l'application des théories subversives »⁶⁴⁸.

Au-delà de l'affirmation de l'autorité à restaurer et de la fonction essentielle du patronat qui est de prévoir et de commander, les membres du SIMA sont inquiets et ne perçoivent pas de perspectives d'avenir favorables si ne se substitue pas à la lutte de concurrence, la collaboration et la solidarité pour la recherche de techniques perfectionnées et d'une production plus rationnelle (par la prospection et l'aménagement commun des marchés)⁶⁴⁹.

Le SFMA relaie ces préconisations et déjà lors de la réunion du 7 juin 1937, le comité est invité à proposer une amélioration de l'organisation syndicale pour éviter une lutte de prix désastreuse⁶⁵⁰. Malgré l'engagement des grandes sociétés, la discipline syndicale est difficile à obtenir car sur les 75 fonderies recensées dans les Ardennes à la veille de la guerre, 51 ont moins de 100 salariés⁶⁵¹. Le président de la commission de contrôle et de discipline constate

⁶⁴⁵ D. LANDES, *op. cit.*, p. 543.

⁶⁴⁶ Procès-verbaux des assemblées du SIMA, *op. cit.*, p. 44.

⁶⁴⁷ Plaquette pour les Noces d'or de Louis-Alfred Ricat et Hortence Grisard, *op. cit.*, p. 16.

⁶⁴⁸ Procès-verbaux des assemblées du SIMA, *op. cit.*, p. 45.

⁶⁴⁹ *Ibid.*, p. 46.

⁶⁵⁰ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 7 juin 1937.

⁶⁵¹ Liste des fonderies remise à la *Feldkommandantur*, document anonyme de la Préfecture des Ardennes, 7 février 1941, ADA 12M263.

la quasi-impossibilité de remplir sa mission et d'empêcher une recrudescence de la concurrence⁶⁵².

Un autre paramètre déstabilisateur pour les chefs d'entreprises est la chute des profits laminés par la baisse des prix et la hausse des charges fixes (intérêts et salaire)⁶⁵³. La perception d'un avenir incertain, entraîne, hors les fermetures d'établissements déjà évoqués, des évolutions négatives de capital.

La première réduction de capital intervient dès 1934 à la fonderie Lebeau frères et Cie, par le remboursement de 800 parts de 1 000 francs. Nous supposons que les résultats de la société ne permettent pas le versement de dividendes depuis plusieurs années et qu'il s'agit d'une forme de compensation pour les deux seuls actionnaires, René et Louis Lebeau. Un second remboursement est décidé lors de l'AGE du 20 mars 1936, sous la même forme au moyen de disponibilités de caisse ou de banque⁶⁵⁴. Cette méthode est utilisée plus rarement dans les entreprises familiales (Ets C. Jacquemart, Leredde) que dans celles aux actionnaires multiples (P. Dumas, Forge Nouzonville, La Coursière, Forges Saint Nicolas, Laval Dieu). Les Fonderies et Aciéries de Margut remboursent le capital en trois fois jusqu'à la dissolution de la société. La dissolution ne signifie pas toujours l'arrêt de l'entreprise : l'établissement industriel, la clientèle et l'achalandage de la fonderie Noé, Renard et Cie sont achetés le 3 février 1936 et exploités par une SARL La Nouvelle⁶⁵⁵. La Persévérance aux Mazures se substitue en 1939 à la SA L'Espérance en liquidation volontaire⁶⁵⁶. La SA Fusions Fonderies Ardennaises prend la suite de La Rocroyenne qui arrive en fin de vie statutaire⁶⁵⁷.

Ces modifications soulignent les difficultés rencontrées par les entreprises, la lassitude de certains actionnaires et l'opportunisme d'autres. Dans un environnement où la charge de travail est insuffisante, l'accès au marché est primordial. La démarche de la nouvelle société, Fusions Fonderies Ardennaises, qui accorde dix parts à son représentant parisien, illustre l'importance de l'interface entre les fonderies et ses clients. L'action des commerciaux, généralement multicartes, est d'ailleurs sujette à disputes : en intégrant E. Nadaud, la FFA achète des parts de marché de pièces déjà moulées par d'autres.

⁶⁵² Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 26 juillet 1937.

⁶⁵³ J.-C. ASSELAIN, *op. cit.*, p. 49.

⁶⁵⁴ Lebeau Frères et Cie, procès-verbal de l'AGE du 20 mars 1936, tribunal d'instance de Rocroi, actes des sociétés, ADA non coté.

⁶⁵⁵ G. NIVAL, « La fonderie d'Eteignère », *op. cit.*, p. 11.

⁶⁵⁶ Acte du 31 mars 1939, Maître Leturgie à Lonny, ADA 6U1305.

⁶⁵⁷ Acte du 10 janvier 1936, Maître Lefèvre à Rocroi, tribunal d'instance de Rocroi, actes des sociétés, ADA non coté.

L'essoufflement des actionnaires fondateurs ou de leurs héritiers devant les difficultés économiques se rencontre aussi dans l'apport-fusion de la SA J. Bidez et C. Haller à la Société des Fonderies et Aciéries de Chatillon-sur-Seine. Prolongée pour 30 ans le 9 septembre 1907, la fonderie ardennaise fait l'apport du site industriel de Fumay (d'une valeur de 2 825 680,85 francs) grevé d'un passif de 825 680, 18 francs pour constituer la Société des Anciens Établissements Bidez et Haller-Chatillon au capital de 2 500 000 francs⁶⁵⁸. Devant les mêmes problèmes, la Fonderie de la Bellevue des Mazures réduit de 100 francs la valeur nominale de l'action et affecte 75 000 francs du capital à l'extinction des pertes des exercices précédents, puis crée 600 actions de priorité de 100 francs. Ces dernières sont souscrites par : J. Laurent, notaire à Etroeungt (300), la Compagnie française d'embouteillage à Alfortville (150) et H. Berthollet, président du conseil d'administration et propriétaire aux Mazures (150)⁶⁵⁹.

Si certaines fonderies s'appauvrissent, d'autres résistent. La société Grandry à Nouzonville réduit dans un premier temps son capital de moitié, puis le diminue de nouveau à 50 000 francs avant de le porter à 1 450 000 francs⁶⁶⁰. En une année, la trésorerie permet le remboursement aux trois actionnaires familiaux du capital. Les bénéfices de l'exercice, non seulement le reconstituent, mais l'augmentent. À partir de 1939, cinq fonderies augmentent leur capital social en prélevant des réserves, ce qui témoigne d'exercices financiers favorables.

Les fonderies ardennaises traversent les années 1930 à des vitesses différentes, d'où leur grande diversité. *L'Annuaire de la quincaillerie et des métaux Camille Rousset* indique, pour les Ardennes, dans la rubrique «Fondeurs de fer, fonte malléable»⁶⁶¹, 107 établissements en 1910. Nous en comptabilisons 97 en 1939, dont 76 figurant dans *l'Annuaire du Syndicat Général des Fondeurs de France*. Il n'y a pas eu réellement de concentration du secteur en 30 ans. Au plan national, la position du département reste identique.

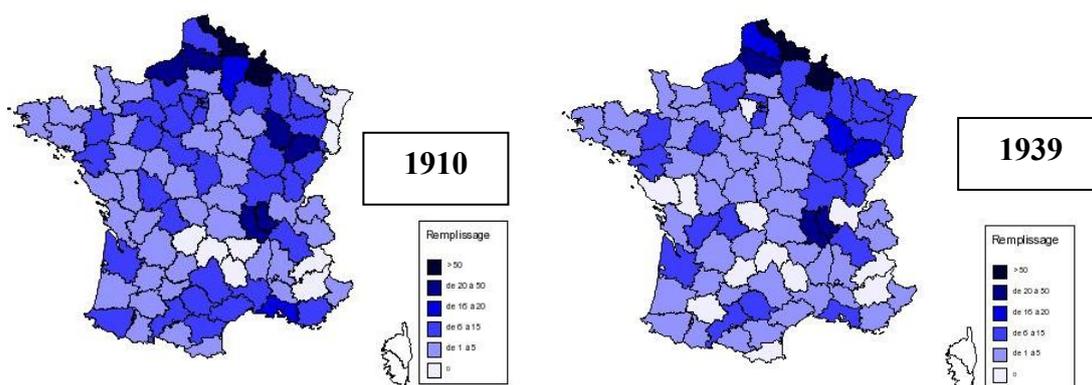
⁶⁵⁸ Société des Anciens Établissements Bidez et Haller-Chatillon, procès-verbal de l'AGE du 22 mars 1937, tribunal d'instance de Rocroi, actes des sociétés, ADA non coté.

⁶⁵⁹ SA Fonderie de la Bellevue des Mazures, procès-verbal de l'AGE du 14 février 1937, ADA 6U1302.

⁶⁶⁰ Fonderie Grandry, procès-verbal de l'AGE du 25 juillet 1939, ADA 6U1305.

⁶⁶¹ C. ROUSSET, *Annuaire de la quincaillerie et des métaux*, 1910.

Figure 33 : État des fonderies françaises en 1910 et 1939



Sources : *Annuaire de la quincaillerie et des métaux*, 1910, Camille ROUSSET ; *Annuaire du SGFF*, 1940, archives privées CCI de l'Aisne.

La liste des établissements et de leurs salariés établie sur la base des listes du personnel de 1939 remise à la *Feldkommandantur* de Charleville en 1941, montre (pour l'immédiat avant-guerre) la grande disparité existante entre le premier employeur, Arthur Martin et ses 1 225 employés et le dernier Delhaye & Badre qui n'a que neuf ouvriers⁶⁶². L'un a intégré à la fonderie toutes les opérations de tôlerie, d'émaillage, d'assemblage pour la réalisation des appareils de chauffage, tandis que l'autre coule en sous-traitance des pièces unitaires. La rationalisation industrielle de la production est effective chez les grands constructeurs de cuisinières, embryonnaires dans les établissements de plus de 100 personnes⁶⁶³ et quasi absente chez tous les autres où se trouvent encore quelques machines à bras. Et cela même si le journal communiste *L'Exploité*, qui, citant les travailleurs de la Fonderie de la Vence, précise qu'un mouleur réalise désormais 1 200 pièces par jour au lieu de 400 quelques années plus tôt⁶⁶⁴.

Dans cette liste, La Fonte Ardennaise figure en avant-dernière position avec dix salariés. Il est possible que le rapporteur de la préfecture ait sous-évalué le personnel, car nous avons relevé 20 salariés début 1940. Même se basant sur ce nombre, l'entreprise se positionne dans les dix plus petites fonderies du département.

Malgré cette position, La Fonte Ardennaise semble à l'abri des contraintes du secteur et bien introduite chez les acteurs principaux de la croissance de l'électrification des réseaux et de l'appareillage. Grâce à une activité soutenue, le bilan de la gérance d'É. Grosdidier

⁶⁶² Liste alphabétique des entreprises ardennaises remise à la *Feldkommandantur*, *op. cit.*

⁶⁶³ SFMA, plaquette publicitaire pour l'exposition internationale de fonderie, *op. cit.*

⁶⁶⁴ H. MANCEAU, *op. cit.*, p. 173.

contraste avec celui des dix premières années difficiles de l'entreprise. La progression de la fonderie est brutalement arrêtée par l'invasion allemande.

3) La guerre

Le vendredi 10 mai 1940, 21 salariés et Émile Grosdidier terminent leur semaine de travail à La Fonte Ardennaise. La paie du 10 mai indique, selon les salaires versés, la présence d'une dizaine de mouleurs, signe d'une excellente activité par rapport à la surface au sol et au potentiel de fusion qui sont identiques à ceux de 1929. Ce même jour, la rumeur court à Vrigne aux Bois que les Allemands ont attaqué la Belgique. L'ordre d'évacuation est donné dans la nuit, et le matin du 11 mai les habitants partent en direction de Cheveuges. Quelques-uns s'arrêtent à Vivier au Court, pour peu de temps car les vivarois doivent partir le lendemain, jour de la Pentecôte⁶⁶⁵.

Tout s'arrête donc brutalement dans le domaine industriel du fait de l'évacuation du seul département à l'être totalement. Quelques mois plus tard, un rapport de la préfecture des Ardennes constate, qu'après l'ordre d'évacuer et la création de la zone interdite, la guerre (comme en 1914) porte un rude coup à la fonderie des Ardennes dont « la main-d'œuvre éparpillée en France est dans l'impossibilité de rentrer à son domicile »⁶⁶⁶. Pour Émile Grosdidier et sa famille, comme pour tous les Vrignois, le 11 mai est le jour de l'exode ; ils prennent la route pour La Faute-sur-Mer en Vendée.

Dans un premier temps, nous analyserons les démarches du SIMA et du SFMA auprès de l'occupant pour permettre la reprise de l'activité des usines, la gestion du secteur par le COF et les difficultés rencontrées par les fonderies dans l'économie de guerre. Nous comparerons ensuite l'évolution du secteur avec l'activité propre à La Fonte Ardennaise dont nous étudierons l'activité commerciale, la gestion du personnel et les résultats financiers. Enfin nous éclairerons les incidences de la guerre sur l'entreprise.

⁶⁶⁵ Entretien de l'auteur avec Jacqueline Prati et Marie-Louise Lallement (1997).

⁶⁶⁶ Rapport anonyme de la préfecture des Ardennes, non daté, ADA 12M52.

3.1/ La situation du secteur

- Le retour en zone interdite

L'armistice, signé le 22 juin, précise le tracé de la Ligne du Führer, de Vouziers à Dole, qui définit une large zone interdite au retour des réfugiés. Les Ardennais gardent en mémoire les destructions de la Grande guerre et les industriels vont, cette fois, tout entreprendre pour rentrer dans le département et empêcher, comme en 1914-1918, la perte des outillages et la création d'une nouvelle concurrence.

Les Allemands souhaitaient maintenir cette zone super-interdite, gérée par l'Ostland, sans habitants. Mais entre l'entrée en vigueur de l'armistice le 25 juin et l'annonce de l'interdiction d'accès aux territoires de l'Est, il s'écoule un bref délai, mis à profit par quelques-uns pour rentrer dans leur foyer, car à partir du 1^{er} juillet 1940, l'Aisne est supposée infranchissable.

Émile Grosdidier est, à cette date, déjà de retour à Vrigne aux Bois : « rentré le 30 juin 1940 d'exode, parmi les tout premiers réfugiés, mon premier soin a été de remettre en ordre toutes traces de pillage qu'avaient subi domicile et magasin de librairie »⁶⁶⁷. D'autres industriels ont pu rentrer sans difficulté au début de l'armistice (Lebeau, Sisson, Bresson, Pierre Faure). Certains directeurs de grands établissements sont restés à demeure et des gardiens, parfois des ouvriers d'entretien ont pu être placés dans les usines⁶⁶⁸. Chez Camion Frères à Vivier au Court, le directeur, M. Nanquette, obtient un laissez-passer en octobre 1940 et forme une première équipe qui entreprend le nettoyage, le tri et le classement dans les bureaux, magasins et ateliers⁶⁶⁹.

Le retour de quelques patrons de fonderie ne lève pas l'inquiétude, d'autant qu'une menace supplémentaire se précise : l'UIMM prévient le SIMA que le président du Syndicat du matériel agricole a informé ses adhérents qu'ils ne pouvaient compter sur la reprise des Ardennes et qu'il fallait rapidement refaire modèles et matrices⁶⁷⁰. Lors de la réunion du SIMA qui se tient à Paris le 25 septembre 1940, la réaction des industriels ardennais à cette recommandation est à la mesure du danger couru par leurs entreprises car la reprise des outillages signifie, plus encore que l'occupation, la mort de l'activité. Ils décident donc, dans

⁶⁶⁷ É. GROSDIDIER, *Autobiographie, op. cit.*

⁶⁶⁸ Procès-verbaux des assemblées du SIMA, *op. cit.*, p. 109.

⁶⁶⁹ Rapport sur la marche de Camion Frères à Vivier pendant l'année 1941, archives privées Michel Lang.

⁶⁷⁰ Procès-verbaux des assemblées du SIMA, *op. cit.*, p. 115.

un premier temps, d'avertir tous les groupements professionnels de la poursuite des fabrications par transfert des outillages dans les usines ardennaises de repli ou auprès d'usines amies et, dans un second temps de rencontrer les autorités allemandes⁶⁷¹.

Le 21 août 1940, le président Lefort et l'administrateur-délégué Gailly composent la délégation du SIMA qui rencontre le docteur Stahleker de la *Wirtschaft Abteilung* de Saint-Germain. La question des industriels ardennais est directe : « est-ce que l'industrie des Ardennes peut espérer une prompte reprise ? »⁶⁷². La réponse du responsable de la mission économique allemande reste évasive, évoquant la ligne interdite, l'absence d'intérêt pour les petites industries locales et le nombre d'ouvriers sur place⁶⁷³. Néanmoins, dès ce mois d'août 1940, la conception primaire du pillage qui prévalut dans les Ardennes lors de la Première Guerre mondiale est remise en cause par D^r Stahleker. Il indique partager la volonté des patrons ardennais de remettre le personnel au travail mais « seuls les directeurs peuvent obtenir un laissez-passer de la *Feldkommandantur*, non les ouvriers parce que ceux-ci se fixeraient, ce qui n'est pas admis »⁶⁷⁴. Les émissaires ardennais sont ensuite reçus par le docteur Srotz auquel ils font remarquer que si l'état des stocks conditionne la reprise, il est indispensable d'arrêter les prélèvements. Le docteur Srotz comprend le problème mais les besoins urgents exprimés par la *Feldkommandantur* doivent être satisfaits : réquisition des métaux rares dont le cuivre, autorisation de fabriquer uniquement ce qui est indispensable (pièces pour le chemin de fer et pour l'agriculture), et refus pour les articles qui concernent l'habitation (poêles, cuisinières et ustensiles de ménage)⁶⁷⁵.

Lors du mois de septembre 1940 et sur la base des ouvertures décelées lors des entretiens avec les représentants de la *Wirtschaftsabteilung*, les Ardennais entreprennent une suite de démarches auprès des constructeurs de wagons, de la SNCF, de la *Reichsbahn*, et de la Mission militaire allemande pour la fourniture de pièces estampées et en fonte malléable. La mise en valeur de la construction du matériel roulant provoque la visite, dans le département, d'une commission officielle franco-allemande conduite par le docteur Schwenker. L'intérêt allemand éveille alors celui du ministère de la Production industrielle et une délégation du SIMA, dans laquelle figurent les fondeurs R. Gailly et R. Lebeau est reçue par Bichelonne en vue de renseigner l'administration française sur le contexte et les

⁶⁷¹ *Ibid.*, p. 115.

⁶⁷² *Ibid.*, p. 110.

⁶⁷³ *Ibid.*, p. 111.

⁶⁷⁴ *Ibid.*

⁶⁷⁵ *Ibid.*, p. 112.

fabrications ardennaises⁶⁷⁶. Avec le même objectif, le SFMA, présidé par R. Lebeau, s'est réuni le 27 août 1940 à Angers, pour obtenir l'autorisation de retour dans les Ardennes afin d'assurer la garde et la remise en état des usines⁶⁷⁷.

En octobre 1940, les inspecteurs du travail, Rémy et Trojany notent que seules deux usines sur 500 fonctionnent dans le département : une située à Mohon et l'autre à Rethel, alors que l'occupant assouplit ses contrôles en considérant comme prioritaire le fonctionnement de l'outil de production⁶⁷⁸. Les nouveaux besoins de l'économie de guerre allemande rencontrent la volonté des patrons de sauvegarder leur entreprise et la hantise du chômage des autorités françaises⁶⁷⁹. *L'Humanité*, clandestine à partir du premier juillet 1940, appelle à la reprise du travail⁶⁸⁰. Désormais, dans les Ardennes, « il faut que les usines produisent, que les transports fonctionnent de nouveau et que la population rentrée soit nourrie »⁶⁸¹.

Claude Precheur, dans son étude sur la métallurgie des vallées ardennaises durant la période 1938-1945 indique que 11 fonderies sur modèles, sept de malléable et 11 sur album sont en activité en février 1941. En fin d'année, hormis quelques rares établissements bombardés par les canons avant le franchissement de la Meuse (Faunus, à Donchery et Davesnes à Givonne), la quasi-totalité des fonderies du département ont repris le travail⁶⁸². Les combats n'ont pas provoqué de gros dégâts matériels, mais les dommages causés par l'occupant sont plus considérables avec la disparition du petit matériel⁶⁸³. Toutefois et contrairement à la Première Guerre, les Allemands n'ont pas déménagé le matériel de production, ni enlevé les stocks de matières premières qui étaient assez élevés en mai 1940⁶⁸⁴. Tant que les fonderies utilisaient les réserves de matières premières existantes avant la guerre, l'industrie restait entièrement libre, chacun pouvait œuvrer et faire marcher son usine comme bon lui semblait et l'embauche n'était liée à aucun contrôle⁶⁸⁵. Les problèmes apparurent, une fois les stocks épuisés, quand les demandes de métal durent obtenir l'accord de l'organisme

⁶⁷⁶ *Ibid.*, p 116.

⁶⁷⁷ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 27 août 1940.

⁶⁷⁸ J. VADON, « Aperçu de la situation des entreprises industrielles sous l'occupation, mai 1940-septembre 1944 », *op. cit.*, p. 158.

⁶⁷⁹ A. BELTRAN, R. FRANK, H. ROUSSO, *La vie des entreprises sous l'occupation*, Paris, Belin, 1994, p. 385.

⁶⁸⁰ R. de ROCHEBRUNE, J.-C. HAZERA, *op. cit.*, p. 784.

⁶⁸¹ G. GIULIANO, J. LAMBERT, *Les Ardennais dans la tourmente : l'occupation et la libération*, Charleville-Mézières, Éditions Terres ardennaises, 1994, p. 28.

⁶⁸² C. PRECHEUR, *op. cit.*, p. 80.

⁶⁸³ *Ibid.*, p. 82.

⁶⁸⁴ *Ibid.*, p. 92.

⁶⁸⁵ *Ibid.*, p. 94.

d'approvisionnement allemand, l'OCLA⁶⁸⁶ et celui du CO de la profession (établi à Revin) dont le délégué régional était Lebeau, le président du SFMA.

À la réunion du SFMA, le 7 avril 1941 à Charleville, 30 fonderies sont représentées, dont La Fonte Ardennaise qui apparaît pour la première fois dans une réunion patronale. Les modalités d'approvisionnements et d'attribution des matières premières sont formalisées et les contingents établis sur la base des consommations de 1938 avec de grandes incertitudes quant à la réalité de la distribution. Ces conditions difficiles permettent aux fonderies de fonctionner (au ralenti) et d'assurer les premières productions avec la recommandation de faire des économies de combustible « en ne coulant que tous les deux ou trois jours du fait de la pénurie générale »⁶⁸⁷.

- Les fonderies ardennaises dans l'économie de guerre

Le 24 mars 1942, la première AG du SIMA depuis l'évacuation se déroule à Charleville. Parmi les maisons excusées figure La Fonte Ardennaise⁶⁸⁸, qui après avoir rejoint le SFMA, est désormais membre du puissant syndicat des industriels ardennais. Le président Louis Faure ne peut que constater les difficultés présentes et surtout à venir avec le passage de l'économie semi-libérale à l'économie dirigée, l'appauvrissement général de l'économie et la disparition des stocks. Les objectifs essentiels des industriels sont désormais la subsistance du personnel et la sauvegarde de l'outil de production⁶⁸⁹.

Pour lutter contre cet appauvrissement inéluctable, les fondeurs ardennais font preuve d'une attitude volontariste, soutenue par le président du SFMA, Lebeau. Déjà en mai 1941, il a contacté les usines de Saulnes, seul fournisseur de fonte en gueuse phosphoreuse dans la région de l'OCLA et installé des stocks de coke de dépannage sur les sites de Charleville, Vrigne-Vivier, Rocroi et Revin⁶⁹⁰. Lors de la visite dans les Ardennes du président et du délégué général du COF, les fondeurs ardennais bénéficient de tonnages supplémentaires de matières premières compte tenu de la situation particulière du département en 1938 et de la longue fermeture des établissements en zone « super-interdite »⁶⁹¹. Malgré les efforts et les paroles de circonstance, la réalité économique s'impose : début 1942, l'inspecteur général de

⁶⁸⁶ Un des trois comptoirs sidérurgiques créés par les Allemands dans la zone interdite avec SIDENOR (Nord, Pas de Calais) qui dépend des autorités allemandes du nord de la France, ORAMMS (Meurthe et Moselle-sud) directement rattaché à Düsseldorf. L'OCLA (Organisme commercial Longwy-Ardenne) étant sous le contrôle du Luxembourg. F. BERGER, « Les relations entre la sidérurgie française et allemande de 1870 à la CECA », *Revue d'Allemagne et des Pays de langue allemande*, avril-juin 2007, p. 163-199.

⁶⁸⁷ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 7 avril 1941.

⁶⁸⁸ Procès-verbaux des assemblées du SIMA, *op. cit.*, p. 117.

⁶⁸⁹ *Ibid.*, p. 119.

⁶⁹⁰ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 7 avril 1941.

⁶⁹¹ *Ibid.*, 4 novembre 1941.

la Production industrielle Ott prévient que l'attribution en combustible sera inférieure aux prévisions et que la répartition en fonte de février ne sera que de 18 % pour la fonte hydraulique, 19 % pour le chauffage et 38 % pour les fonderies sur modèles (dont 5 % réservés pour les programmes prioritaires et les dépannages des comités de la mécanique)⁶⁹². En juin 1942, les attributions pour les fonderies ardennaises sont réduites de 40 % pour la fonte en gueuse et les ferrailles et de 50 % pour le coke⁶⁹³. À la mi 1942, lors de l'assemblée générale du 26 juin, Ott met fin aux dernières illusions : il sera impossible d'échapper à la concentration en raison de la disette. Puis s'adressant aux fondeurs ardennais, il décrit l'effort considérable à faire pour rattraper le temps perdu, modifier l'esprit du monde du travail, réduire le prix de revient et atteindre la technique de qualité internationale que ne possède pas la fonderie française⁶⁹⁴. Devant la concrétisation d'une menace ancienne et l'arrivée d'une nouvelle avec le prélèvement des hommes, le SFMA adopte la stratégie décrite par A. Sauvy pour lutter contre les Allemands : une certaine force d'inertie⁶⁹⁵. De fait, le COF se déclare hostile aux fermetures d'usines tout en concédant qu'en dessous de 25 % d'activité, il serait difficile de résister. Il s'agit alors par la concentration volontaire et les fusions provisoires, d'assurer la sauvegarde des entreprises, sans attendre d'être débordé par les événements⁶⁹⁶. Convoqué à Saint-Quentin par l'ingénieur en chef Dusollier et l'inspecteur général Ott, R. Lebeau rapporte de cet entretien la menace de fermeture de nombreuses fonderies ardennaises et lance un appel à la concentration volontaire⁶⁹⁷. En juin, il est fait mention des premières fermetures : une fonderie de fonte et une de malléable⁶⁹⁸. En octobre, dans le ressort de la CCI de Sedan on relève l'arrêt volontaire de deux fonderies et un accord de concentration à Vrigne aux Bois entre les établissements Apparuit et Leredde⁶⁹⁹. En novembre, la fonderie Pétré de Vrigne-Meuse est concentrée avec Bernard-Huet à Vivier au Court⁷⁰⁰. En 1943, les fermetures s'accroissent : par décision du 6 juillet, trois fonderies, Pechenard, Bourgarit-Guillet et Rollinger sont fermées⁷⁰¹, et neuf supplémentaires le sont le 9 octobre⁷⁰².

⁶⁹² *Ibid.*, 2 février 1942.

⁶⁹³ *Ibid.*, 26 juin 1942.

⁶⁹⁴ *Ibid.*

⁶⁹⁵ A. SAUVY, *op. cit.*, p. 108.

⁶⁹⁶ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 2 mars 1942.

⁶⁹⁷ *Ibid.*, 29 avril 1942.

⁶⁹⁸ *Ibid.*, 1^{er} juin 1942.

⁶⁹⁹ Rapport sur l'activité économique du ressort de la CCI de Sedan, septembre-octobre 1942, ADA 11M101.

⁷⁰⁰ Entretien de l'auteur avec Robert Jonet (2007).

⁷⁰¹ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 13 septembre 1943.

⁷⁰² *Ibid.*, 2 novembre 1943.

Jusqu'en septembre 1942, le prélèvement du personnel n'est pas abordé dans les réunions du SFMA dont la préoccupation est le retour des ouvriers professionnels dispersés. À l'ingénieur en chef Dussolier décrivant le rôle fondamental des employeurs dans l'incitation au départ, les fondeurs ardennais font remarquer que de nombreux ouvriers ont quitté les usines pour entrer dans des entreprises allemandes locales. Ils dénoncent ainsi le débauchage par le service de récupération des fils barbelés, alors que bien d'autres ouvriers ne sont pas encore rentrés dans les Ardennes⁷⁰³. Si ces éléments suffisent à l'ingénieur en chef pour expliquer la faiblesse du volontariat dans la région⁷⁰⁴, ils ne conviennent pas au docteur Bauer, conseiller économique du Reich qui expose fermement à S. Lebeau comment résoudre les difficultés de la relève : « utilisation minimum de spécialistes grâce à une décomposition en opérations élémentaires qui ne nécessitent pas une main-d'œuvre experte (femmes, jeunes gens, jeunes filles) »⁷⁰⁵. Devant ce durcissement, le délégué régional du COF signale au préfet, en mai, les difficultés dans lesquelles se débattent les fondeurs suite aux réquisitions en cours⁷⁰⁶. Les établissements Camion Frères dénoncent quant à eux « les prélèvements appelés relèves qui affectent les éléments jeunes, qualifiés, productifs, et décapitent les équipes de production »⁷⁰⁷.

- Une activité chaotique

Le pessimisme du délégué régional du COF devant les prévisions d'attribution de matières premières pour le quatrième trimestre 1943 se vérifie. Une nouvelle diminution intervient au premier trimestre 1944, et les annonces faites à l'AG du SFMA, le 6 mars 1944, sont désastreuses : réduction considérable des droits sur la fonte phosphoreuse, suspension des livraisons de fonte hématite en raison des difficultés de transports et annulation des tonnages de coke non expédiés à la date du 5 mars⁷⁰⁸. La liste des sociétés arrêtées s'allonge : 24 fonderies (soit le tiers de celles recensées en 1939) mandatent Émile Hénon comme délégué régional des fonderies concentrées⁷⁰⁹. La concentration touche, non seulement les petites fonderies sur modèles et sur album de quincaillerie, mais aussi cinq fonderies sur album de chauffage et deux établissements importants de malléable.

⁷⁰³ *Ibid.*, 11 septembre 1942.

⁷⁰⁴ *Ibid.*

⁷⁰⁵ *Ibid.*, 22 février 1943.

⁷⁰⁶ *Ibid.*, 3 mai 1943.

⁷⁰⁷ Compte rendu de la marche Camion Frères pendant l'année 1943, archives privées M. Lang.

⁷⁰⁸ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 10 mars 1944.

⁷⁰⁹ *Ibid.*

La désorganisation des échanges et de l'activité économique est amplifiée à partir du mois de mai, suite à 17 jours de bombardements entre le 8 mai et le 29 août aux alentours de Charleville⁷¹⁰. Le rapport sur l'activité de Camion Frères en 1944 décrit la tension nerveuse du personnel liée « à la crainte des combats et à des actes de l'armée allemande en repli contre les civils, et amplifiée par le bruit des bombes dans des ateliers si proches des objectifs des alliés »⁷¹¹. La libération du département des Ardennes eut lieu entre le 31 août et le 7 septembre et à Vivier au Court avec seulement « quelques feux de mousqueterie tirés aux bois de l'Espérance »⁷¹². Les Ardennes échappent donc aux destructions des combats mais le passage des armées sur le territoire plonge les industries ardennaises plus que toute autre en léthargie⁷¹³. L'établissement Camion Frères travaille au ralenti en mai, juillet et août, cesse ses activités en juin et septembre et s'il ouvre de nouveau ses portes le 22 octobre, la fonderie reste vide et seules quelques gueuses se trouvent sur parc. Jusqu'à fin février 1945, la fonderie est conduite à une allure excessivement réduite et très spasmodique⁷¹⁴. La situation de Camion Frères est révélatrice de l'état des autres fonderies. C. Precheur note que par décision du ministère de la Production industrielle, de nombreux établissements furent fermés en raison de la pénurie de matières premières afin de permettre aux usines prioritaires de poursuivre leurs travaux⁷¹⁵. La Libération n'entraîne pas la reprise de l'activité industrielle car la contre-attaque allemande dans les Ardennes belges bloque de nouveau les approvisionnements. C'est seulement en mai que l'étreinte américaine sur les transports se desserre⁷¹⁶.

Le SFMA qui, dès l'AG du 6 octobre 1944, avait soumis un plan de reprise de l'activité au COF avec priorité d'approvisionnement aux fonderies concentrées, annonce le 4 décembre que les démarches pour l'acheminement des trains de fonte (suffisants pour faire face aux besoins du moment) en provenance du bassin de Longwy, aboutiront prochainement, que les arrêtés de concentration sont rapportés et que les fondeurs désirant reprendre leurs activités bénéficieront d'un tour de faveur⁷¹⁷. Mais, en février 1945, les espoirs de régularisation s'amenuisent car les approvisionnements pour l'armement, l'armée américaine,

⁷¹⁰ G. DARDART, *Les Ardennes dans la guerre, 1939-1945*, UE, De Borée, 2008, p. 353.

⁷¹¹ Compte rendu de la marche de Camion Frères Vivier au Court pendant l'exercice 1943-1944, archives privées M. Lang.

⁷¹² Rapport de M. Renson d'Herculais sur l'exercice de Camion Frères 1944-1945, *op. cit.*

⁷¹³ *Ibid.*

⁷¹⁴ Rapport de M. Renson d'Herculais sur l'exercice de Camion Frères 1944-1945, archives privées M. Lang.

⁷¹⁵ C. PRECHEUR, *op. cit.*, p. 102.

⁷¹⁶ Rapport de M. Renson d'Herculais sur l'exercice de Camion Frères 1944-1945, *op. cit.*

⁷¹⁷ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 4 décembre 1944.

la SNCF et les mines sont prioritaires⁷¹⁸. Lors de l'AG du 28 mars, le malaise des fondeurs est identique à celui de l'après 1918. De nouveau, le SFMA dénonce la situation défavorisée de la fonderie ardennaise par rapport à celle des autres régions⁷¹⁹. Les mêmes hommes qui organisaient la distribution sous l'Occupation (P. Ricard⁷²⁰, M. Christa⁷²¹) reconnaissent la spécificité du problème ardennais, mais c'est l'annonce que des wagons plats rentrant d'Allemagne achemineront 1 000 tonnes de fonte par semaine, plus que la définition du but de la fonderie « tenir en servant », qui rassure les fondeurs.

Si lors de l'AG du 3 décembre 1945, le SFMA dénonce toujours la situation incertaine des approvisionnements, les constatations de l'AG du 7 janvier 1946 sont beaucoup plus favorables et permettent enfin aux fondeurs ardennais de renouer avec leurs préoccupations de l'avant-guerre : respect de l'entente ardennaise acceptée en 1938 (les fonderies sont priées d'envoyer la liste de leurs clients actuels) et refus de toute entente avec les autres régions (afin de ne pas reconnaître les clients perdus du fait de la guerre)⁷²².

Dans ce contexte, comment la Fonte Ardennaise, une des plus petites fonderies du secteur en 1939, traverse-t-elle les années de guerre ? Pour éclairer son parcours de l'invasion à la Libération, nous analyserons d'abord l'évolution des ventes, puis celle du personnel, enfin de sa rentabilité.

3.2/ Les années de guerre de La Fonte Ardennaise

- Les ventes

La reprise partielle de l'activité industrielle dans les Ardennes au printemps 1941 est conditionnée par l'obtention de commandes, le retour du personnel et l'attribution de matières premières. En février 1941, Émile Grosdidier arrête l'exploitation du café qu'il tient depuis son retour à Vrigne aux Bois pour remettre la fonderie en état de marche⁷²³. La première livraison est adressée à la société de construction de matériel électrique, Martin Lunel

⁷¹⁸ *Ibid.*, 5 février 1945.

⁷¹⁹ *Ibid.*, 28 mars 1945.

⁷²⁰ P. Ricard est appelé par décret du 9 novembre 1940 au COF comme vice-président délégué général. Directeur au premier avril 1938 de la Société générale de Fonderie, il est unanimement reconnu par les fondeurs. Sollicité à la Libération pour reprendre le même poste, qu'il refuse, les présidents régionaux des syndicats de fondeurs le désignent comme représentant de la fonderie auprès des pouvoirs publics – L. CHARVET, *A la mémoire de Pierre Ricard* [en ligne], disponible sur : <<http://www.annales.org/archives/x/ricard.html>>, p. 6.

⁷²¹ Commissaire provisoire du COF, (antérieurement chargé des fontes à l'OFFA).

⁷²² Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 7 janvier 1946.

⁷²³ Entretien de l'auteur avec Mme Josette Lefèvre (1997).

(premier client de l'entreprise en 1938) le 8 mars 1941⁷²⁴. Des factures pour deux clients parisiens d'avant-guerre, Rappeneau et Lamy-Destombes sont également enregistrées le 15 mars. Enfin deux nouvelles raisons sociales apparaissent dans la liste des ventes : Havrenne, fabricant d'étaux à Feignies (Nord) et la quincaillerie Oscar Désenfans à Cambrai (Nord). En avril et mai, les pièces moulées pour le matériel électrique représentent la moitié de la production de la fonderie. Les constructeurs de boîtes de jonction et de dérivation (Electrofonte, Harco) et de réchauds (Noirot) ont repris leur fabrication de 1939. Un nouveau client, la manufacture de pompes Serafino à Toulon, confirme qu'en mai 1941, les échanges sont de nouveau possibles malgré la ligne de démarcation⁷²⁵.

La véritable reprise se produit en juin avec 53 750 francs facturés, le secteur électrique représente 56,6 % des livraisons. La structure de la production, sensiblement identique à celle d'avant-guerre, se modifie à compter d'août : le chiffre d'affaires se rapproche alors de celui des meilleurs mois de 1939-1940 et la diversification de la clientèle est plus étendue que lors de la reprise.

Figure 34 : Répartition des clients par secteurs d'activité en 1941

Secteurs	%	Valeur en F
JORIN	52,59 %	279 720
Matériel électrique & éclairage	20,64 %	109 805
Biens d'équipement (autres)	10,79 %	57 365
Quincaillerie, jouets, articles ménagers	8,00 %	42 557
Appareils de mesure et de laboratoire, pesage	4,47 %	23 750
Non défini	2,47 %	13 139
Chauffage & appareils de cuisson	0,81 %	4 322
Robinetterie & pompes & transports de fluide	0,23 %	1 220
		531 878

Sources : Cahier d'enregistrement de la taxe de 2% sur les salaires, 12 janvier 1939-15 août 1941 et de la taxe d'armement puis de transaction sur le chiffre d'affaires, mai 1939-décembre 1943 . archives privées La Fonte Ardennaise.

La construction électrique fléchit à 29,9 % alors que les secteurs de la construction de matériel de mesure (Justin Ledru), de laboratoire (Joliot), d'appareillage ménager (Simplex) reprennent leurs activités. Un nouveau client apparaît, Jorin, qui, dès le premier mois de production de bondes pour bidons et fûts métalliques, représente 46,3 % des ventes.

L'année 1941, avec dix mois de production (le chiffre d'affaires s'élève à 531 878 francs) est équivalente, en terme d'activité, à la période de 12 mois de mai 1939 à

⁷²⁴ Cahier d'enregistrement de la taxe de 2 % sur les salaires, 12 janvier 1939-15 août 1941 et de la taxe d'armement puis de transaction sur le chiffre d'affaires, mai 1939-décembre 1943, Archives privées La Fonte Ardennaise.

⁷²⁵ E. ALARY, « La ligne de démarcation, une « frontière » économique ? », in DARD O., DAUMAS J.-C., MARCOT F. (dir.), *op. cit.*, p. 53-68.

mai 1940 (572 932 francs), et cela même en tenant compte des 28 % d'inflation relevés entre janvier 1939 et juin 1941⁷²⁶ car les prix industriels ont, en principe, été maintenus⁷²⁷. La prépondérance de Paris et sa banlieue (88,4 % avec la Seine et Marne) est accentuée par rapport à 1939. La part de la construction électrique dans le chiffre d'affaires s'est réduite (20,7 %) partiellement par l'arrêt des commandes des clients limougeauds, Legrand et Sofournel, situés en zone libre et surtout, par l'apparition d'un nouveau client, Jorin, issu de l'économie de guerre. En effet, en 1941, la production de fûts et de bidons métalliques ne peut être destinée qu'aux armées allemandes, directement ou par un intermédiaire. Le conditionnement, le transport et la distribution des produits stratégiques que sont les huiles minérales, les carburants et les produits pétroliers ouvrent un marché considérable pour les emballages métalliques destinés aux fluides.

En avril 1941, le représentant parisien Eugène Destombes introduit Ernest Jorin à La Fonte Ardennaise⁷²⁸. Ce dernier, né à Bâle en Suisse allemande, est administrateur depuis 1925 de la société Le poêle Mirus et de la Société industrielle de chauffage et d'articles de tôlerie⁷²⁹. La SICAT a fait faillite en décembre 1940⁷³⁰ mais il semble possible qu'Ernest Jorin ait conservé des machines ou un réseau de sous-traitants en tôlerie, équipés pour produire des emballages métalliques. D'autre part, le moulage en presse des fonderies ardennaises convient parfaitement à la réalisation des bondes en fonte.

Émile Grosdidier obtient un marché de volume dont il maîtrise l'aspect technique. Le relevé des pièces d'octobre 1941 établit que six ouvrières et un ouvrier travaillent pour le client Jorin, auxquels nous devons ajouter (compte tenu du nombre de bouchons en fonte de tailles différentes) la presque totalité des mouleurs.

Par son importance, cette fabrication a marqué les souvenirs du personnel : M. Aubert-Evrard, la secrétaire se souvient que pour ce marché, deux machines à fileter ont été achetées en 1942⁷³¹; Marie-Julienne Bonnaire, « le soir en fermant les yeux, voyait encore les

⁷²⁶ [en ligne], disponible sur : http://www.france-inflation.com/calculateur_inflation.php

⁷²⁷ H. UMBREIT, « Les politiques économiques allemandes en France », in DARD O., DAUMAS J.-C., MARCOT F. (dir.), *op. cit.*, p. 25-36.

⁷²⁸ Entretien de l'auteur avec Mme Marcelle Aubert-Evrard (2007).

⁷²⁹ Extrait n° 35371 du registre analytique du tribunal de commerce de Paris, 11 mai 1937, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁷³⁰ Extrait n° 66369 du registre analytique du tribunal de commerce de Paris, 5 décembre 1940, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁷³¹ Entretien de l'auteur avec Mme Marcelle Aubert-Evrard (2007).

bouchons »⁷³²; et Lucette Moëns n'a pas oublié « les hivers froids de la guerre et le mal aux mains à tenir les bouchons pour les percer »⁷³³.

Figure 35 : Répartition des clients par secteur d'activité et secteur géographique en 1942

Secteurs	%	valeur	Départements	%	valeur
JORIN	49,19 %	437 539	75 - Paris intramuros	53,96%	479907
Matériel électrique & éclairage	23,79 %	211 558	75* - Paris	26,60%	236607
Biens d'équipement (autres)	11,54 %	102 646	77 - Seine et Marne	10,61%	94400
Quincaillerie, jouets, articles ménagers	6,10 %	54 258	08 - Ardennes	2,92%	25935
Non défini	3,18 %	28 327	76 - Seine maritime	2,65%	23553
Appareils de mesure et de laboratoire, pesage	3,10 %	27 582	69 - Rhône	1,80%	15995
Fonderie & sidérurgie, modelage	2,87 %	25 495	51 - Marne	0,76%	6780
Chauffage & appareils de cuisson	0,17 %	1 537	14 - Calvados	0,38%	3350
Robinetterie & pompes & transports de fluide	0,05 %	460	74 - Haute Savoie	0,33%	2920
Mécanique générale et ferronnerie	0,01 %	45			889447
		889 447			

Sources : Cahier d'enregistrement de la taxe de 2 % sur les salaires, 12 janvier 1939-15 août 1941 et de la taxe d'armement puis de transaction sur le chiffre d'affaires, mai 1939-décembre 1943, archives privées La Fonte Ardennaise.

En 1942, Jorin représente encore 49,1 % d'un chiffre d'affaires en hausse de 67 % par rapport à 1941. À franc constant, le chiffre d'affaires total de 1942 (889 447 francs) est désormais équivalent à celui de 1939-1940. Le secteur du matériel électrique atteint 25 % dont 16 % pour la seule entreprise Martin-Lunel (qui en 1943 avec 32,5 % des ventes prend le relais de Jorin dont les commandes se tarissent au second semestre pour ne plus représenter que 16,4 % de la production en fin d'année).

Figure 36 : Répartition des clients par secteur d'activité et secteur géographique en 1943

Secteurs	%	valeur	Départements	%	valeur
Matériel électrique & éclairage	52,82 %	407 395	75* - Paris	49,65%	382964
JORIN	16,39 %	126 445	75 - Paris intramuros	32,93%	253979
Quincaillerie, jouets, articles ménagers	7,04 %	54 307	69 - Rhône	7,06%	54480
Non défini	6,88 %	53 033	87 - Haute Vienne	5,79%	44672
Appareils de mesure et de laboratoire, pesage	6,61 %	50 954	74 - Haute Savoie	2,26%	17450
Chauffage & appareils de cuisson	5,78 %	44 604	08 - Ardennes	1,19%	9142
Biens d'équipement (autres)	2,26 %	17 450	Non défini	1,12%	8608
Robinetterie & pompes & transports de fluide	1,03 %	7 965			771295
Mécanique générale et ferronnerie	0,76 %	5 864			
Fonderie & sidérurgie, modelage	0,42 %	3 278			
		771 295			

Sources : Cahier d'enregistrement de la taxe de 2 % sur les salaires, 12 janvier 1939-15 août 1941 et de la taxe d'armement puis de transaction sur le chiffre d'affaires, mai 1939-décembre 1943, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁷³² Entretien de l'auteur avec Mme Marie-Julienne Bonnaire (1996).

⁷³³ Entretien de l'auteur avec Mme Lucette Moëns (1996).

Le bilan commercial de mars 1941 à décembre 1943 renforce Paris et sa région comme première zone de chalandise de La Fonte Ardennaise. Quant à la répartition de la clientèle, elle est bouleversée par l'irruption de Jorin qui représente sur la période, 38,4 % du chiffre d'affaires de la fonderie. Les secteurs d'avant-guerre sont toujours présents : certes en retrait pour la quincaillerie, les articles ménagers et les biens d'équipement mais la construction électrique redevient le premier support de l'activité. Positionnée sur ce secteur depuis 1934, la fonderie d'É. Grosdidier bénéficie d'un effet d'expérience qui lui permet d'être reconnue et sollicitée dès la reprise dans un secteur en expansion. P. Lanthier souligne que les projets d'avant 1939 ont été menés à terme et que ce secteur industriel a vu les commandes affluer après 1940⁷³⁴. Cette croissance a une double origine : une augmentation de la consommation d'électricité en basse tension de 610 millions de KWh entre 1940 et 1943⁷³⁵, et les commandes allemandes qui se sont accrues en valeur aussi bien qu'en proportion⁷³⁶. La Fonte Ardennaise peut accompagner la demande car elle ne subit pas de diminution du tonnage alloué. En effet, étant classé par le sous-groupe des fondeurs sur modèles au CO à Paris en « petite fonderie », elle évite la réduction du quantum de matières premières⁷³⁷. L'établissement est favorisé par rapport aux fonderies plus importantes, d'autant que l'année 1938 (référence pour la répartition) a été une bonne année pour La Fonte Ardennaise, alors qu'elle fut creuse pour beaucoup d'autres⁷³⁸. À cette base élevée pour établir la répartition, correspond une production de faible poids unitaire, peu consommatrice de métal liquide (les bondes de fûts ne pèsent qu'une centaine de grammes) mais à forte valeur ajoutée, car les pièces sont usinées. Malgré sa taille, l'entreprise échappe à la fermeture et ne marque aucune volonté de s'associer avec un établissement plus important.

Cette structuration des ventes permet à l'entreprise de ne pas décliner comme l'ensemble du secteur mais, au contraire, de progresser. Les statistiques communiquées par le SIMA montrent pour les fonderies sur modèles un taux d'activité (mesuré au tonnage produit), par rapport à celui de 1938, de 46 % en 1941 et de 32 % en 1942. La chute est encore plus brutale à la fonderie de fonte Camion Frères dont le tonnage en 1941 est mesuré à 28,3 % de celui de 1938, 27,8 % en 1942 et 25 % en 1943 (ses produits de quincaillerie étant

⁷³⁴ P. LANTHIER, « La construction électrique entre Vichy et l'Occupation », *Histoire, économie et société*, année 1992, vol. 11, n° 3, p. 445-453.

⁷³⁵ *Ibid.*, p. 448.

⁷³⁶ *Ibid.*, p. 449.

⁷³⁷ Quatre catégories sont définies par le nombre de salariés : artisanat (6), petites fonderies (7-20), moyennes (21-200), grosses (201 et plus). Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 6 octobre 1941.

⁷³⁸ A. SAUVY, *La vie économique des Français de 1939 à 1945*, Paris, Flammarion, 1978, p. 153.

depuis le début de 1942 interdits à la vente par l'Office des fers, fonte et acier)⁷³⁹. En revanche, la production de La Fonte Ardennaise est identique à celle d'avant-guerre (15 tonnes par semaine) avec une progression du chiffre d'affaires en francs constant de 55 % en 1942⁷⁴⁰.

La gestion du quotidien des années 1944-1945 s'avère plus délicate que les années noires qui les précèdent. Les difficultés de la fonderie se mesurent à l'aune du chômage de juin 1944 à mars 1945 quand l'isolement économique de la région fit cesser l'activité industrielle du département⁷⁴¹. Cependant, en août 1945, la fonderie réalise la plus importante facturation mensuelle de son histoire, 519 384 francs, chiffre d'affaires presque égal aux 12 mois de 1939-1940 ou aux dix de 1941. Certes, ce résultat est à déflater de la hausse de prix mais, en francs constants, il correspond à plus du quart du chiffre d'affaires des années 1939-1940.

Le premier client de 1945 est le même que celui de 1939-1940, Martin-Lunel (matériel électrique), qui réalise 24 % du chiffre d'affaires sur 9 mois de production. Le second, Bonnet (21 %) est producteur de matériel culinaire et de compresseurs. Le troisième, Lamy-Destombe (7,8 %) a une double activité de robinetterie et de matériel électrique⁷⁴². Des 28 clients de 1945, 13 étaient déjà présents en 1939-1940. Jorin représente encore 2 % du chiffre d'affaires, et laisse entrevoir la possibilité de livraisons d'emballages métalliques aux armées alliées. Le secteur de la quincaillerie, des jouets et des articles ménagers, non prioritaire pendant les années noires, fait preuve d'une activité retrouvée, puisque le tiers de la production de La Fonte Ardennaise lui est destiné. La conséquence de cette diversité est l'apparition du département du Rhône dans la répartition géographique de la clientèle (27 %) mais l'Île-de-France, avec 66 % du total est toujours la plus importante zone de chalandise de La Fonte Ardennaise.

⁷³⁹ Compte rendu sur la marche Camion Frères, Vivier au Court, année 1942, archives privées M. Lang.

⁷⁴⁰ Procès-verbaux des assemblées du SIMA, 24 mars 1942/22 juin 1943, archives privées MEDEF Ardennes ; Cahier d'enregistrement de la taxe de 2 % sur les salaires, 12 janvier 1939/15 août 1941 et de la taxe d'armement puis de transaction sur le chiffre d'affaires, mai 1939, décembre 1944, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁷⁴¹ Livres de paye, 15 septembre 1943-30 novembre 1945, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁷⁴² Entretien de l'auteur avec Mme Josette Lefèvre (2006).

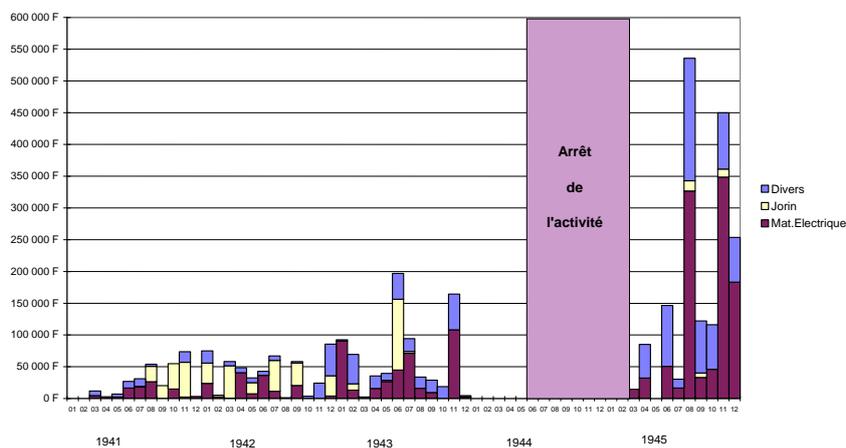
Figure 37 : Répartition des clients par secteur d'activité et secteur géographique en 1945

	%	valeur en F		%	valeur en F
Matériel électrique & éclairage	38,3 %	682 884	75* - Paris	33,5%	595080
Quincaillerie, jouets, articles ménagers	30,5 %	542 583	75 - Paris intramuros	27,2%	483519
Chauffage & appareils de cuisson	9,2 %	163 430	69 - Rhône	27%	480253
Appareils de mesure et de laboratoire, pesage	8,7 %	155 768	77 - Seine et Marne	5,5%	98565
Biens d'équipement (autres)	6,7 %	118 713	50 - Manche	3,2%	55000
Non défini	2,3 %	41 168	74 - Haute Savoie	1,4%	25401
X	2 %	36 217	67 - Bas Rhin	1,1%	19723
Robinetterie & pompes & transports de fluide	1,1 %	19 982	13 - Bouche du Rhone	1%	18460
Machines & matériels agricoles	0,9 %	15 256	08 - Ardennes	0,3%	5966
Mécanique générale et ferronnerie	0,3 %	5 966			1781967
		1 781 967			

Sources : Cahier des ventes 1945, archives privées La Fonte Ardennaise.

La courbe du chiffre d'affaires correspondant à la reprise de mars 1941 à décembre 1945, est représentative des aléas de la période et définit trois séquences : les années 1941-1943 où se pose le problème des relations industrielles avec l'occupant allemand, puis le temps des combats où l'activité cesse, et enfin, l'année 1945 où s'établissent les fondations sur lesquelles peut se construire la clientèle d'après-guerre. L'impact des différents secteurs industriels se mesure à l'évolution de trois groupes : les clients issus de la construction et du matériel électrique, Jorin (bondes) et tous les autres clients classés en divers.

Figure 38 : Évolution du chiffre d'affaires de La Fonte Ardennaise, 1941-1945



Sources : Taxe d'armement puis de transaction sur le chiffre d'affaires, mai 1939-décembre 1943, Cahier des ventes 1945, archives privées La Fonte Ardennaise.

Jorin et le secteur du matériel électrique supportent en alternance l'activité de mars 1941 à fin 1943. Durant cette période, La Fonte Ardennaise ne reçoit aucune commande directe des Allemands, mais il ne fait aucun doute que Jorin est en relation d'affaires avec

l'occupant⁷⁴³. La fonderie se positionne alors sur le marché du transport des fluides, « fabrications en forte augmentation grâce à d'importantes commandes allemandes »⁷⁴⁴.

Soutenue par les besoins de l'économie de guerre nazie, les livraisons destinées à la construction électrique prennent le relais à partir de 1943 et permettent de continuer la production. Émile Grosdidier s'identifiant totalement à son entreprise poursuit sa trajectoire avec pragmatisme en prenant des affaires sans se poser trop de questions⁷⁴⁵. Ses donneurs d'ordre d'avant-guerre, les constructeurs de matériel électrique suivent par ailleurs la même logique. Dans les Ardennes, à la demande des CLL, le préfet conduit en 1945 une enquête sur la collaboration économique commise par les industriels. L'inspecteur de la Sûreté nationale, A. Millot, résume ce qui semble être le sentiment général : « Les industriels ont cherché à maintenir la production de leurs usines à un niveau élevé. Personne ne critique vraiment les patrons qui ont travaillé directement ou indirectement pour l'occupant. Certains ont agi ainsi pour éviter la détérioration du matériel laissé à l'abandon et donner tant soit fait un peu de travail à leurs ouvriers. Ce que les ouvriers ne peuvent admettre, c'est que la plupart des industriels aient pu s'enrichir alors qu'eux étaient obligés de se réfugier dans les bois laissant femmes et enfants sans ressource »⁷⁴⁶. Seules les fonderies Faure, Martin, Lebeau, Gustin seront citées par le CDL pour avoir facilité la relève car la protection du personnel est un élément déterminant pour les ouvriers ardennais⁷⁴⁷.

À la suite du chaos de 1944, la demande de 1945 est fondamentalement différente. Après une période d'apnée, les secteurs industriels destinés à l'économie domestique respirent de nouveau. Le chauffage retrouve son niveau d'avant-guerre et la quincaillerie passe de 17,1 % des ventes en 1939-1940 à 30,5 %, une fois le pays libéré. Les prémices de la reconstruction et de l'équipement des ménages figurent dans ce renouveau des commandes.

Dans la répartition géographique de la clientèle, la position prépondérante de l'Île-de-France est accentuée sous l'Occupation puisque la clientèle, localisée à Paris *intra-muros*, représente 46,6 % des ventes contre 21,9 % en 1939-1940 et 27,1 % en 1945.

⁷⁴³ L'enquête réalisée par la CCI de Charleville, le 17 avril 1942, établit que 43 fonderies ardennaises travaillent directement ou indirectement pour les commandes allemandes. La part de la production varie selon les établissements de 12 à 85 %, celle de La Fonte Ardennaise est estimée à 73 %. ADA 1W64.

⁷⁴⁴ P. VERHEYDE, « L'aryanisation des grandes entreprises juives », in DARD O., DAUMAS J.-C., MARCOT F. (dir.), *op. cit.*, p. 127.

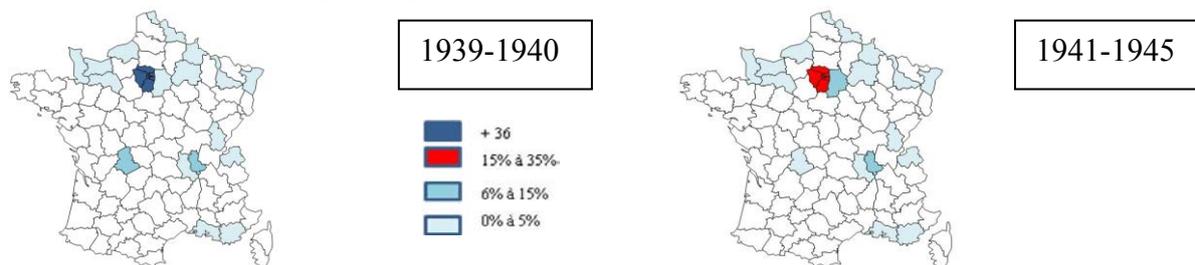
⁷⁴⁵ J.-C. DAUMAS, « conclusion », in DARD O., DAUMAS J.-C., MARCOT F. (dir.), *op. cit.*, p. 435-456.

⁷⁴⁶ Enquête sur la collaboration industrielle, 25 février 1945, ADA 1W64.

⁷⁴⁷ La fonderie Collignon est citée en exemple : « Collignon qui tout en étant patron dans toute l'acceptation du mot a employé les réfractaires et les a payés comme les autres jusqu'à la fin », il est même proposé des circonstances atténuantes au directeur de la fonderie Druart pourtant membre du PPF « qui a toujours fait parvenir les avantages pécuniaires ou matériels à ses ouvriers se cachant comme réfractaires », enquêtes sur la collaboration industrielle, 19 et 25 février 1945, ADA 1W64.

Cette augmentation est liée à la seule présence du client Jorin. Son affaiblissement amène Paris-ville, le département de la Seine et celui de la Seine-et-Marne à 77,9 % pour la période 1941-1945, soit au niveau de l'avant-guerre 77,8 % (87,5 % de 1941 à 1943).

Figure 39 : Répartition géographique de la clientèle en 1939-1940 et en 1941-1945



Sources : Taxe d'armement puis de transaction sur le chiffre d'affaires, mai 1939-décembre 1943. Cahier des ventes 1945, archives privées La Fonte Ardennaise.

La clientèle n'a pas migré, restant majoritairement dans la région parisienne. La disparition des clients limougeaudois et le renforcement en 1945 de ceux du Rhône sont les seules nouveautés par rapport à l'avant-guerre.

Dans le processus technico-commercial, l'année 1945 marque une étape pour La Fonte Ardennaise : celle de la structuration de l'offre commerciale. À partir d'avril 1945, les devis sont effectués avec méthode et enregistrés dans un cahier : en un mois, 94 pièces sont étudiées. Ce mode de calcul des prix qui permet de comparer et de maintenir une logique de l'offre ne diminue pas l'opiniâtreté commerciale d'Émile Grosdidier qui, au lendemain de l'armistice, peut s'appuyer sur le socle des clients fidèles d'avant-guerre, sur de nouvelles entreprises acquises dans les années noires et sur sa récente association avec un constructeur de matériel électrique.

- L'acquisition de l'usine Camion à Vriage aux Bois

En janvier 1944, La Fonte Ardennaise s'associe à un client pour acquérir des bâtiments industriels désaffectés à Vriage aux Bois. Dans son autobiographie, É. Grosdidier précise : « 1943, alors que la guerre continue à faire des ravages, mais confiant en une issue favorable de ce conflit en faveur de notre pays, je prends de gros risques, en me rendant acquéreur de l'ancienne usine désaffectée « Henri Camion » à Vriage aux Bois ». Il écrit ces lignes le 24 février 1976, 33 ans après la défaite allemande à Stalingrad. A-t-il réellement eu la vision de cet après-guerre décrit précédemment, ou bien a-t-il sélectionné ses souvenirs ? Ce qui est certain, c'est sa décision de placer son entreprise sur un marché porteur.

L'opération s'est déroulée en deux temps. D'abord l'acquisition de l'usine Camion qui s'est effectuée en 1944, puis la création de la SARL Electrofonte en 1947 qui sera abordée

ultérieurement. Le 14 janvier 1944, Henri Camion, ancien industriel et son épouse Ida Joséphine Pierrard vendent à la SARL La Fonte Ardennaise et à la SARL Harco, une usine désaffectée et partiellement en ruines au prix de 200 000 francs⁷⁴⁸. Ce transfert de propriété qui clôt l'histoire d'un des plus vieux maîtres de forge vrignois, témoigne de la succession de l'occupation des sites industriels anciens, et devient le premier signe du renouvellement du patronat issu du XIX^e siècle.

La société Harco solidaire de La Fonte Ardennaise dans l'achat de la propriété Henri Camion, apparaît comme client de la fonderie en août et octobre 1939⁷⁴⁹. Le gérant Camille Haring figure aussi comme client en nom propre le 25 avril 1941⁷⁵⁰. Selon Guy Lefèvre⁷⁵¹, responsable technique de la société Electrofonte en 1947, la société Harco, grossiste en matériel électrique, dirigée par Robert Hipault et Camille Haring, est originaire de Rouen puis domiciliée à Rueil. La dénomination « Electrofonte » apparaît dès juillet 1939 comme identification commerciale de boîtes de fonte destinées à la construction électrique. Cette marque va devenir la raison sociale de la société créée trois ans plus tard.

Les relations commerciales initiées dès 1934 avec les constructeurs permettent à Émile Grosdidier d'apprécier le potentiel de croissance offert par la reconstruction. La Fonte Ardennaise se projette alors dans l'après-guerre pour accompagner le dynamisme de l'industrie électrotechnique française car, avant même l'application du plan Marshall, on se préparait fébrilement pour recevoir des commandes « qui auraient comblé d'émerveillement les dirigeants d'avant-guerre »⁷⁵².

- Le personnel de La Fonte Ardennaise dans la guerre

En 1941, hormis la difficulté d'approvisionnement des matières premières, le principal problème pour assurer les commandes est le retour aléatoire des ouvriers. Du manque de spécialistes résulte une lutte pour l'embauche, regrettée par le dirigeant de Camion Frères : « l'usine manque de mouleurs, certains ont été alléchés par les plus gros salaires des fonderies sur modèles »⁷⁵³. La Fonte Ardennaise ne connaît pas cette pénurie de main-d'œuvre. La première paye de guerre est établie le 15 mars 1941 à quatre personnes : Émile Grosdidier (40 ans), son oncle Ferdinand Auzanne (52 ans), Félix Leplang (52 ans) et sa fille Marcelle

⁷⁴⁸ Acte de vente du 14.01.1944, Maître Maillot à Sedan, archives privées M^c Rostowski.

⁷⁴⁹ Cahier taxe sur le chiffre d'affaires de la clientèle, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁷⁵⁰ *Ibid.*

⁷⁵¹ Entretien de l'auteur avec Guy Lefèvre (2010).

⁷⁵² P. LANTHIER, *op. cit* p. 451.

⁷⁵³ Rapport sur la marche de Camion Frères, Vivier au Court, année 1941, archives privées M. Lang.

Creton⁷⁵⁴. À l'été 1941, la fonderie avec 20 ouvriers, retrouve le personnel de mai 1940. La solidarité familiale préside à l'embauche : Émile Grosdidier et Félix Leplang sont entourés chacun de quatre membres de leurs familles respectives, dont deux mouleurs. En ces temps de pénurie de matières premières, la compétence des mouleurs est essentielle pour éviter les rebuts et ne pas gaspiller le peu obtenu. Le réseau d'alliances des deux associés de La Fonte Ardennaise leur permet d'obtenir cette qualité tant recherchée par l'administrateur de Camion Frères. Adelino Fantini est présent dans l'entreprise depuis 1931, Marcel Boussard, Émile Laval, Gilbert Lucien, Émile Bourgois et Émile Delette sont des mouleurs expérimentés de l'âge d'É. Grosdidier ou de Félix Leplang⁷⁵⁵; le fondeur Camille Viot remplaçait quelques fois son frère Gilbert entre 1927 et 1929⁷⁵⁶, et Liévin Résimont est « un copain de mimile »⁷⁵⁷, moniteur de gymnastique à la société sportive « En Avant » comme É. Grosdidier. Des liens autres que le salaire semblent fixer ces ouvriers professionnels à La Fonte Ardennaise, si l'on en croit le montant de leurs payes, inférieures à celles des mouleurs voisins des Établissements Paul Dumas. La moyenne des salaires de La Fonte Ardennaise est de 682 francs, soit 11,2 % de moins que celle de la fonderie voisine (759 francs)⁷⁵⁸. En 1941, l'entreprise occupe 12 salariés de moyenne, puis 18 en 1942 soit respectivement 63 % et 94 % du personnel de 1939, alors que celui de l'ensemble des fonderies sur modèle atteint 51 % et 45 % et celui des fonderies sur album 35 % et 55 % pour la même période⁷⁵⁹. Le personnel de La Fonte Ardennaise n'est pas atteint par les départs en Allemagne. En 1943, la stabilité du personnel est même remarquable : sur les 21 salariés qui figurent sur le registre des déclarations pour la période, 17 sont présents les quatre trimestres, dix hommes et sept femmes⁷⁶⁰.

La Fonte Ardennaise, de la reprise de mars 1941 à fin 1943, s'appuie sur une organisation adaptée aux opportunités commerciales, et pendant la période de la plus forte activité, l'organigramme est structuré avec des fonctions bien identifiées : une direction, un secrétariat et deux sections productives, la fonderie (un contremaître, un fondeur, un

⁷⁵⁴ Répertoire des salaires et déclarations, 1^{er} janvier 1937-31 décembre 1947, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁷⁵⁵ Répertoire des salaires et déclarations, 1^{er} janvier 1937-31 décembre 1947, *op. cit.*

⁷⁵⁶ Entretien de l'auteur avec Gilbert Viot (1996).

⁷⁵⁷ Entretien de l'auteur avec Jacky Résimont (2010).

⁷⁵⁸ Répertoire des salaires et déclarations du 1^{er} janvier 1931 au 31 décembre 1947, archives privées La Fonte Ardennaise ; Établissements Paul Dumas : livre de paye du 20 janvier 1940 au 15 avril 1942, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁷⁵⁹ Procès-verbaux des assemblées du SIMA, 24 mars 1942/22 juin 1943, archives privées MEDEF Ardennes ; Cahier d'enregistrement de la taxe de 2 % sur les salaires, 12 janvier 1939/15 août 1941 et de la taxe d'armement puis de transaction sur le chiffre d'affaires, mai 1939, décembre 1944, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁷⁶⁰ Répertoire des salaires et déclarations, 1^{er} janvier 1937-31 décembre 1947, archives privées La Fonte Ardennaise.

modeleur, un noyauteur, sept mouleurs, un ébarbeur et deux manœuvres) et l'usinage (un tourneur et cinq foreuses). Au contraire, lorsque l'activité se tasse, l'organigramme est resserré : les deux associés, directeur et contremaître, sont classés mouleurs et rejoignent les cinq en place ; un ébarbeur, un noyauteur et un manœuvre complètent le personnel de la fonderie. La section usinage est réduite au tourneur et à deux foreuses. L'année 1943 est stabilisée : onze salariés en fonderie dont neuf mouleurs et six à l'usinage.

La Fonte Ardennaise, fonderie de moins de 20 personnes, rencontre, au cours de ces trois années d'activité de guerre, les difficultés inhérentes aux problèmes de transports, à la gestion de la clientèle et aux tracasseries administratives. É. Grosdidier écrit quelques décennies plus tard : « les approvisionnements en matières premières étaient difficiles et contingentés, mais en dépit de cela, j'ai pu entretenir le personnel »⁷⁶¹. Les témoins, présents dans l'entreprise ne retiennent que le froid et les difficultés pour obtenir du coke pour les braseros, comme s'il n'y avait jamais eu d'été. Marcelle Evrard, la secrétaire, se souvient que « deux à trois fois par an, Émile Grosdidier faisait venir du Poitou, du saucisson, des haricots et des produits non périssables qu'il distribuait aux ouvriers ; Mme Gouverneur, la noyautreuse avait deux parts, la sienne et celle du prisonnier »⁷⁶². Cette attitude est commune à la plupart des patrons ardennais dont un membre communiste du CLL de Revin déclare ne pas souhaiter, malgré les bénéfices de guerre, l'internement car « ils ont pu accomplir, un jour ou l'autre, quelques gestes généreux en faveur de leurs ouvriers »⁷⁶³. Comme le remarque A. Sauvy, « tout l'esprit d'entreprise, appelé débrouille, est là, pour combler semble-t-il, les déficiences des grands »⁷⁶⁴. Un souvenir est commun à tout le personnel de La Fonte Ardennaise : « on a travaillé toute la guerre sauf en 1944 »⁷⁶⁵.

L'évolution de l'activité de La Fonte Ardennaise se reflète, en effet dans celle du personnel ; la courbe du nombre d'ouvriers établie selon trois régimes – travail à temps complet, partiel et indemnités de chômage – confirme le chaos de la période.

⁷⁶¹ É. GROSDIDIER, *Autobiographie*, *op. cit.*

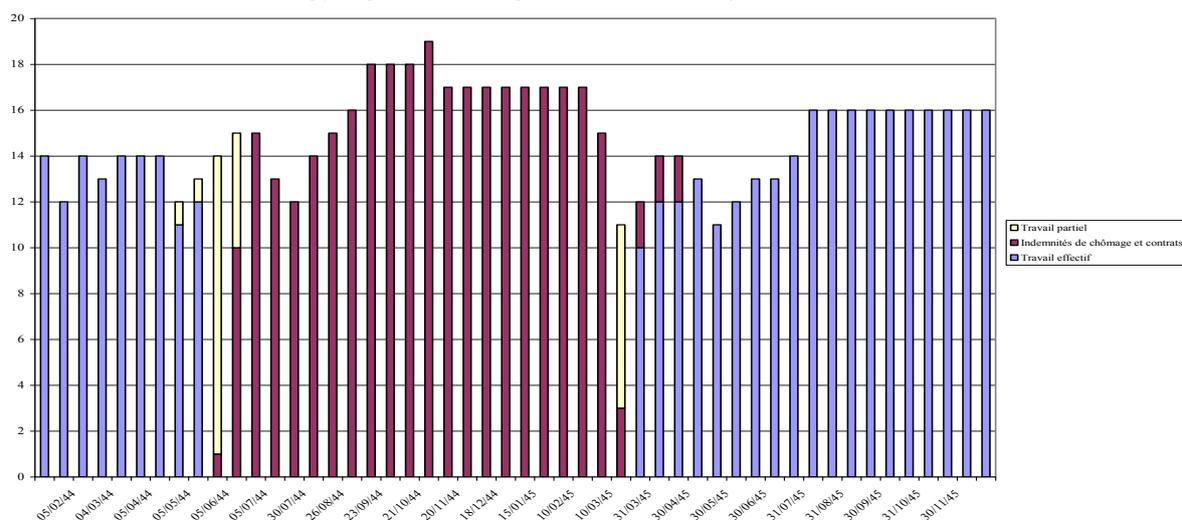
⁷⁶² Entretien de l'auteur avec Mme Marcelle Aubert-Evrard (1996).

⁷⁶³ Enquête sur la collaboration industrielle, 25 février 1945, ADA 1W64.

⁷⁶⁴ A. SAUVY, *op. cit.*, p. 157.

⁷⁶⁵ Entretien de l'auteur avec Mesdames Marcelle Evrard, Julienne Bonnaire, Lucette Moëns (1997).

Figure 40 : Activité de La Fonte Ardennaise 1944-1945



Sources : Livres de paye 15 septembre 1943-30 novembre 1945 et répertoire des salaires et déclarations 1^{er} janvier 1937-31 décembre 1947, archives privées La Fonte Ardennaise.

La reprise est confirmée lors de la deuxième quinzaine de mars 1945 avec 96 heures comptabilisées pour les mouleurs. Le schéma est identique dans la fonderie voisine, les Établissements P. Dumas, où seuls quelques ouvriers d'entretien sont présents durant les périodes de chômage forcé⁷⁶⁶.

Si la Fonte Ardennaise (excepté lors de la retraite allemande) poursuit son activité avec des commandes et un personnel suffisant, le niveau des salaires est un élément expliquant le résultat économique de la période.

L'évolution du taux horaire peut être suivie de 1941 à 1945 sur deux salaires (un mouleur et un associé), avec l'année 1939 comme référence.

Figure 41 : Évolution des salaires trimestriels de 1939 à 1945

	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945
FANTINI	3 657	3 990	3 456	3 897	3 900	4 691	11 666
Moyenne trimestrielle indiciaire en francs	100	109	94	106	106	128	318
LEPLANG	3 537	4 200	5 025	5 726	5 600	5 135	10 807
Moyenne trimestrielle indiciaire en francs	100	118	142	171	158	116	305

Sources : Répertoire des salaires et déclarations, 1^{er} janvier 1937-31 décembre 1947, archives privées LFA.

Avec les réserves liées à 1940 (un trimestre déclaré) et 1941 où A. Fantini ne travaille que le dernier trimestre, la tendance souligne l'aspect plus sécurisant de la position d'associé

⁷⁶⁶ Livre de paye des établissements Paul Dumas, archives privées La Fonte Ardennaise.

de F. Leplang (en période de faible activité) et l'importance du mouleur qui gagne plus que le contremaître quand l'activité est soutenue. Et si les salaires nominaux triplent durant la période, on constate, au contraire, en francs constants une dépréciation de 10 à 15 % du salaire nominal par rapport à 1939. Dans ces années de guerre, la durée du travail est très irrégulière et varie de 36 à 100 heures par quinzaine⁷⁶⁷. L'évolution du taux horaire permet d'apprécier les augmentations autorisées (en principe sous contrôle de l'État) et leurs fréquences.

Figure 42 : Évolution du taux horaires des salaires de 1941 à 1945, base 100 en septembre 1941

		41	42	43	44	45		
		1/15 sept.	16/28 fév.	16/31 août	16/31 mars	16/30 avril	1/15 juin	16/30 juillet
NOYAUTEUSE	4,43	100	108	147	152	243	--	480
FOREUSE	3,84	100	107	132	164	253	453	--
MOULEUR	8	100	108	123	136	186	314	378
GROSDIDIER	800	100	125	100	--	112	106	228

Sources : Répertoire des salaires et déclarations, 1^{er} janvier 1937-31 décembre 1947, archives privées LFA.

L'échantillon retenu se constitue des taux horaires d'un mouleur, d'une noyau-teuse, d'une foreuse et des forfaits perçus chaque quinzaine par É. Grosdidier. Les salaires les plus bas (féminins) ont connu la plus forte augmentation au cours de la période (indices 480 et 453) ; et particulièrement celui de la noyau-teuse dont le taux horaire s'élève à 72 % de celui du mouleur contre 44 % en 1933 et 49 %, en 1937. La progression du salaire d'É. Grosdidier est très inférieure à celles des ouvriers. L'indice du mouleur de La Fonte Ardennaise augmente de 36 points alors que D. Rousselier-Fraboulet relève une hausse de 41 points pour un ouvrier parisien entre 1941 et 1944⁷⁶⁸. Les salaires contenus, une hausse du chiffre d'affaires et une nouvelle source de valeur ajoutée avec l'usinage : dans quelle mesure les résultats financiers sont-ils affectés par ces paramètres en apparence favorables ?

- Les résultats financiers : de 1940 à 1944, des exercices bénéficiaires

Loin des difficultés observées lors des dix premières années de l'entreprise, la première assemblée générale identifiée autorise des certitudes sur l'activité de La Fonte

⁷⁶⁷ Livres de paye, *op. cit.*

⁷⁶⁸ D. ROUSSELIER-FRABOULET, *Les entreprises sous l'Occupation, le monde de la métallurgie à Saint-Denis*, Paris, CNRS Éditions, 1998, p. 127.

Ardennaise. Nous analyserons l'évolution financière des années noires afin de dégager, en comparaison avec le secteur industriel, la spécificité de La Fonte Ardennaise.

La présentation des résultats des six exercices financiers de 1939 à 1944 est à l'ordre du jour de l'AGO du 22 août 1945⁷⁶⁹. D'autre part, le volume des ventes pour la période est connu et il permet de mesurer les évolutions du chiffre d'affaires et du ratio de rentabilité de l'entreprise. Dans un environnement de guerre, l'activité est irrégulière, seules les années 1942 et 1943 ne comportent pas d'arrêt. Par ailleurs, les sources sont incomplètes pour 1939 et l'invasion, la zone interdite, et la libération ont tronqué les exercices 1940, 1941 et 1944.

Figure 43 : Résultats financiers de La Fonte Ardennaise, 1939-1944

	1939	1940	1941	1942	1943	1944
	8 mois	5 mois	10 mois	12 mois	12 mois	5 mois
CA	210 970	361 962	531 871	889 447	771 295	
CA indice base 100	100	171	252	421	365	
Bénéfices	11 885	20 985	21 540	117 279	81 132	63 306
Bénéfice indice base 100	100	176	181	986	682	532

Ratios de rentabilité B/CA	5,6 %	5,8 %	4 %	13,2 %	10,5 %	
----------------------------	-------	-------	-----	--------	--------	--

Sources : Procès-verbal de l'assemblée générale de LFA du 22 août 1945, archives privées Jean-Pol CRETON ; Cahiers des ventes 1939-1944, archives privées La Fonte Ardennaise.

Malgré seulement cinq mois de travail en 1940 et 10 mois en 1941, le chiffre d'affaires de ces années est supérieur à celui de 1939 (même en effectuant une règle de trois, arbitraire pour faire correspondre les huit mois de 1939 à douze – chiffre d'affaires : 316 455 francs – la somme reste inférieure aux exercices suivants). La perception de l'inflation par Émile Grosdidier est inconnue, mais ce « trop de monnaie courant après trop peu de biens »⁷⁷⁰ donne sans doute une impression de disponibilités en regard des années de trésorerie difficile qui l'accompagnent depuis son entrée dans la société.

L'évolution de la moyenne indiciaire des bénéfices indique un maintien des résultats, malgré des années incomplètes en 1940 et 1941 et une explosion à partir de 1942 ; c'est à cette date que les premiers dividendes sont distribués.

⁷⁶⁹ Procès-verbal de l'assemblée générale de LFA du 22 août 1945, archives privées Jean-Pol Creton.

⁷⁷⁰ A. NICOLAÏ, « L'inflation comme régulation », *Revue économique*, vol. 13, n 4, 1962, p. 521-547.

Figure 44 : Répartition du bénéfice de La Fonte Ardennaise, 1939-1944

	1939	1940	1941	1942	1943	1944
Bénéfice	11 885	20 985	21 540	117 279	81 132	63 306
5 % réserve légale	594	1 049	1 077	5 863	4 056	3 165
Dividendes distribués par part	--	--	--	500	500	500
Réserve spéciale	11 291	19 936	20 463	81 415,30	47 075,80	30 141

Sources : Procès-verbal de l'Assemblée générale de LFA du 22 août 1945, archives privées Jean-Pol CRETON.

L'analyse marxiste de J.-P. Scot sur les mouvements du profit en France de 1939 à 1945, oppose à la chute de la production, un mouvement d'inflation et de « surexploitation brutale des travailleurs » qui auraient maintenu le taux de profit voire même, dans certaines branches, qui l'auraient augmenté⁷⁷¹. Pour forger son hypothèse, il utilise une étude de l'Institut de la conjoncture et relève les indices des bénéfices nets réalisés lors des exercices de 1939 à 1944. Les résultats de La Fonte Ardennaise sont nettement supérieurs à ceux des meilleurs secteurs indiqués par J.-P. Scot, et à ceux des entreprises dionysiennes communiqués par D. Rousselier-Fraboulet⁷⁷². Dans l'état des sources, la comparaison avec la situation des fonderies ardennaises est très parcellaire : les bilans de la fonderie Camion Frères présentent des résultats moins favorables mais ils incluent des éléments de ferronnerie (ratios de rentabilité nuls pour la période, sauf pour l'exercice 1942-1943 : 7,7 %)⁷⁷³. Quelques documents épars, trop peu nombreux pour établir une certitude, montrent que certaines fonderies ont toujours des ressources, avec des actifs en augmentation malgré les années noires : chez Bernard-Huet, suite au décès de G. Bernard-Huet, l'actif net s'établit à 4 518 696 francs⁷⁷⁴ ; le bilan de la fonderie Ricat-Grisard présente un actif net au 30 septembre 1945 de 1 782 559 francs et un ratio de rentabilité de 4,5 % pour l'exercice⁷⁷⁵ ; Les Fontes, à Rocroi, annoncent un résultat positif pour 1942-1943⁷⁷⁶. La direction de la fonderie Lacroix résume la réalité de la plupart des fonderies lors de son AG de 1942 : « malgré les circonstances difficiles, la situation générale est restée à peu près satisfaisante car une clientèle de premier ordre est restée attachée à la société »⁷⁷⁷. Ces exemples soulignent, malgré les pénuries liées à l'économie de guerre, l'aisance de certaines fonderies qui arrivent

⁷⁷¹ J.-P. SCOT, « Essai sur le mouvement de la production, du profit et de l'exploitation en France de 39 à 45 », *Cahier d'histoire de l'Institut Maurice Thorez, crises et politiques économiques*, n°16, 1976, p. 95-122.

⁷⁷² D. ROUSSELIER-FRABOULET, *Les entreprises sous l'Occupation*, op. cit., p. 106.

⁷⁷³ Bilans des exercices du 1^{er} juillet 1939 au 30 juin 1945, archives privées Michel Lang.

⁷⁷⁴ Courrier de la Société Fiduciaire de Paris à Maître Drappier, notaire à Charleville, 5 janvier 1942, archives privées R. Jonet.

⁷⁷⁵ Bilan au 30 septembre 1945 de la fonderie Ricat-Grisard, archives privées Maître Rostowski, à Sedan.

⁷⁷⁶ Procès-verbal de l'AGE de la société Les Fontes, 30 mai 1943, ADA, non coté.

⁷⁷⁷ Procès-verbal de l'AGE de la fonderie Lacroix, 31 mai 1942, ADA 6U1309.

à surmonter les difficultés du présent et le souhait du CLL de Revin « la confiscation pure et simple des bénéfices de guerre illicites réalisés par tous ceux qui, durant l'occupation, ont eu un chiffre d'affaires bien supérieur à celui de 1939 »⁷⁷⁸.

D'autre part, les augmentations de capital, pendant la période, témoignent d'une adaptation à l'environnement économique qui n'est pas propre au secteur : un rapport du Crédit lyonnais relève qu'un grand nombre de sociétés ont procédé à l'augmentation de leur capital, soit par apports d'espèces, soit par incorporation de réserves⁷⁷⁹.

Figure 45 : Évolution du capital des fonderies ardennaises, 1940-1945

		1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945
Ets Gailly	Charleville	3 500 00 0	4 060 00 0					
Fonderie du Moulinet	Charleville	800 000	2 400 00 0					
Fonderie Vignon	Haraucourt	SNC				SARL 300 000		
Alexandre et Antoine	Haraucourt							1 200 00 0
Dubary, Picot, Gesnot	Rocroi	660 000			1 020 00 0			
Ets Charles Jacquemart	Vivier au Court	780 000			1 300 00 0			
Fonderies Collignon	Deville	1 000 00 0			3 000 00 0	4 000 00 0		
Fonderie Rollinger	Nouvion-sur-Meuse	SNC					SARL. 80 000	
Fonderie Nouvelle	Mézières	1 000 00 0				2 200 00 0		
Gustin-Malherbe	Monthermé	SNC				SARL 1 000 00 0		
La Persévérance	Les Mazures	192 000				240 000		
Les Fontes	Rocroi	300 000				600 000		
Haineaux	Revin	900 000		1 500 00 0				

Sources : Tribunal d'instance de Rocroi, actes déposés par les sociétés 1940-1958, ADA non coté ; Tribunal de commerce de Sedan, registre du commerce par les sociétés 1937-1954 et registre du dépôt d'actes 1919-1948, ADA non coté ; Tribunal de commerce de Charleville, actes déposés par les sociétés, ADA 6U1306 à 6U1323.

Les AGE se succèdent dès la réforme des sociétés anonymes du ministre des Finances Bouthilier⁷⁸⁰. Les augmentations de capital sont généralement proposées aux actionnaires pour profiter de cet avantage par incorporation des réserves extraordinaires de la société et de la mise en adéquation avec l'actif social⁷⁸¹. Seules deux entreprises échappent à cette règle : la

⁷⁷⁸ Enquête sur la collaboration industrielle, 25 février 1945, ADA 1W64.

⁷⁷⁹ J. MARSEILLE, « La bourse sous l'Occupation », in DARD O., DAUMAS J.-C., MARCOT F. (dir.), *op. cit.*, p. 415-425.

⁷⁸⁰ M. MARGAIRAZ, H. ROUSSO, « Vichy, la guerre et les entreprises », *Histoire, économie, société*, vol. 11, n° 3, 1992, p. 337-367.

⁷⁸¹ Fonderies Collignon, Procès-verbal de l'AGE du 5 décembre 1942, ADA 6U1309.

Persévérance, qui émet 48 actions nouvelles de 1 000 francs souscrites par douze mouleurs déjà actionnaires⁷⁸², et la société en commandite simple A. Haineaux Fils et Cie qui alimente l'augmentation de capital de 1 500 000 francs pour un tiers par les comptes des commanditaires et des commandités⁷⁸³. Les augmentations de capital relevées dans les années de guerre concernent 10 % des fonderies, mais pour toutes les autres, non concentrées, dont les pièces produites ne supportent pas d'interdiction de vente, les réserves constituées représentent un tremplin pour la reprise.

Les résultats de La Fonte Ardennaise participent à cette tendance et ne sont pas déterminés par une augmentation de la production de fonte brute. L'explosion des bénéfices s'explique par l'élévation du prix de vente, le contrôle des salaires et l'apport de la valeur ajoutée de l'usinage. Si les deux premiers éléments sont sous tutelle ministérielle, les nouveaux produits sur devis échappent au contrôle et aux prix imposés par le COF.

Les bondes de fûts participent sans conteste aux résultats financiers favorables de 1942, mais sans leur apport, les bénéfices de 1939 sont doublés et triplés en 1943 et 1944. Les pièces légères et usinées pour le matériel électrique et la quincaillerie prennent leur relais dans le cadre des prix établis sur devis, qui offrent une grande liberté aux entreprises. Aussi le SFMA lance un appel à la modération devant les plaintes de certains Comités d'organisation à l'occasion de majorations de prix jugées exagérées⁷⁸⁴. Cette opportunité est un espace de liberté dans l'économie dirigée que les fonderies agressives commercialement, comme La Fonte Ardennaise, saisissent pour améliorer leurs marges.

Les assemblées des associés de La Fonte Ardennaise se succèdent en 1945. Six jours après l'approbation des résultats de 1939 à 1944, l'AGE du 28 août proroge la société pour 99 ans, et nomme Félix Leplang seul gérant de la société et unique titulaire de la signature sociale⁷⁸⁵. Si la prorogation de la société est attendue, la nomination de Félix Leplang surprend ; mais, le même jour, le nouveau gérant donne pouvoir en son nom à É. Grosdidier de gérer et administrer toutes les affaires industrielles et commerciales de la société⁷⁸⁶. La raison stratégique de ce choix apparaît en filigrane dans l'environnement suspicieux autour des profits industriels et des signes d'enrichissement qui accompagne les premiers mois de la libération du département. Le président de la CCI de Sedan, dans son rapport général sur

⁷⁸² Acte du 11 août 1943, Maître Noizet à Charleville, ADA 6U1309.

⁷⁸³ Acte du 23 décembre 1941, Maître Decloux, à Paris, archives du tribunal d'instance de Rocroi, ADA, non coté.

⁷⁸⁴ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 2 novembre 1943.

⁷⁸⁵ Acte du 26 octobre 1945, Maître Gancel à Donchery, archives privées Maître Raimbaux.

⁷⁸⁶ *Ibid.*

l'activité économique de juillet-août 1945, constate que « la profession d'employeur est chargée de tous les péchés et désigne pour la plupart des vampires, des profiteurs, des bourgeois, taillables et corvéables à merci »⁷⁸⁷. Sans doute et pour les mêmes raisons qu'en 1936, la personnalité de Félix Leplang, dans cet environnement revendicatif, est plus apaisante que celle d'Émile Grosdidier⁷⁸⁸.

- La guerre : une chance pour La Fonte Ardennaise ?

La Fonte Ardennaise, classée parmi les dernières fonderies du département en 1938, l'est toujours en 1945, mais ses résultats financiers et l'expérience acquise dans les années noires, sont désormais autant de facteurs favorables à son effort commercial. La diversité de la clientèle et la structure de la fabrication (pièces légères, minces et usinées) sont l'élément essentiel de la rentabilité de l'entreprise. Pour la période de 1939 à 1945, il s'agit alors « de discerner ce qui revient aux forces de structure et aux effets de conjoncture »⁷⁸⁹.

En se positionnant avant-guerre sur le secteur de la construction électrique, La Fonte Ardennaise profite de la forte demande de ses anciens clients, dynamisée par les commandes allemandes qui, de février 1941 à fin 1943, crûrent en valeur aussi bien qu'en proportion⁷⁹⁰. L'opportunité d'un marché lié au transport des fluides projette La Fonte Ardennaise sur un marché conjoncturel mais parfaitement adapté à ses moyens de production. P. Verheyde montre l'importance pour les Allemands de la fabrication de fûts métalliques⁷⁹¹. Dans ce contexte, Émile Grosdidier privilégie la vie de l'entreprise dans une logique « aussi éloignée de la résistance que de la collaboration »⁷⁹². Tous les éléments favorisent des bénéfices élevés : l'absence de réelles difficultés d'approvisionnement compte tenu du faible tonnage réalisé ; le personnel composé de professionnels et l'évolution mesurée des salaires ; et enfin, le niveau des prix gonflés dans le contexte de l'économie de guerre et établis sur devis pour contourner le blocage imposé. La Fonte Ardennaise par son alliance avec des constructeurs de matériel électrique semble anticiper la reconstruction et la croissance prévisible de l'électrotechnie que les liquidités acquises dans les années noires peuvent permettre d'accompagner. La dynamique entrepreneuriale observée chez Émile Grosdidier est plus

⁷⁸⁷ Rapport Général du président de la CCI de Sedan, 31 août 1945, ADA 11M101.

⁷⁸⁸ É. Grosdidier fournit deux attestations d'aide à la Résistance : une du chef de maquis de Vrigne aux Bois, membre du CDL, R. Raulin (Ceux de la Résistance), une autre du maquis communiste de R. Pigeot. É. GROSIDIER, *Autobiographie*, *op. cit.*

⁷⁸⁹ F. MARCOT, « Présentation », in DARD O., DAUMAS J.-C., MARCOT F. (dir.), *op. cit.*, p. 5-7.

⁷⁹⁰ P. LANTHIER, *op. cit.*, p. 448.

⁷⁹¹ P. VERHEYDE, « L'aryanisation des grandes entreprises juives », in DARD O., DAUMAS J.-C., MARCOT F. (dir.), *op. cit.*, p. 121-134.

⁷⁹² F. MARCOT, « Qu'est-ce qu'un patron résistant », in DARD O., DAUMAS J.-C., MARCOT F. (dir.), *op. cit.*, p. 277-292.

incertaine chez les autres fondateurs ardennais dont la priorité principale est de retrouver les ententes d'avant-guerre.

*

* *

Les ruptures entre les différents gérants placent É. Grosdidier seul à la tête de l'entreprise. L'explication de sa séparation avec É. Cossardeaux est vraisemblablement l'essoufflement financier du fondateur, alors qu'elle semble être un problème de confiance avec J. Goulard. Dans les deux cas, la situation de la trésorerie impose aux gérants d'avancer des liquidités sans espoir de voir la situation s'améliorer provoquant de probables difficultés relationnelles.

Selon le modèle de cycle de vie de Masuch⁷⁹³, É. Grosdidier franchit la période entrepreneuriale dans laquelle « l'organisation immature » choisit comment et par qui elle doit être dirigée⁷⁹⁴. Sa pugnacité lui permet de dépasser la phase de déclin brutal, mortifère pour les jeunes entreprises et d'atteindre celle de transition durant laquelle la société continue sa croissance. La modification de la raison sociale par le passage de patronymes sans notoriété à un nom générique qui reprend l'origine du produit et l'implantation géographique révèle un sens aigu de la communication. À Cossardeaux-Grosdidier, peu significatif, se substitue un nom intrinsèquement explicite : La Fonte Ardennaise. Au-delà du choix d'un substantif évocateur, É. Grosdidier en rendant la perception de sa propre réalité moins importante que celle de l'entreprise, signifie sa volonté de pérenniser une société avec laquelle il fait corps.

R. Frank s'interroge sur « la chance » représentée par la guerre et l'occupation pour les entreprises françaises. Nous ne pouvons mesurer l'impact de la période sur La Fonte Ardennaise, « en la dissociant de ses racines (les années 1930) comme de ses prolongements (les années de reconstruction et de croissance intensive) »⁷⁹⁵. Le portefeuille de la clientèle est positionné dès 1934 sur un secteur en forte croissance. Le matériel pour la construction électrique qui nécessite des opérations d'usinage et de montage est un facteur de différenciation commerciale et de plus-value supplémentaire au simple moulage.

⁷⁹³ M. MASUCH, « Vicious circles in organizations », *Administrative science quarterly*, n° 30, 1985, p. 14-33.

⁷⁹⁴ *Ibid.*, p. 18.

⁷⁹⁵ J.-C. DAUMAS, « Introduction », in CHEVANDIER C., DAUMAS J.-C. (dir.) *Travailler dans les entreprises sous l'Occupation*, Actes du V^e colloque du GDR du CNRS, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, p. 11-16.

La période de guerre est traversée avec un personnel stable et sans menace de fermeture autoritaire. *A posteriori*, É. Grosdidier, dans son autobiographie, précise sa vision de janvier 1944 sur la croissance d'après-guerre, mais devons-nous voir dans l'achat des anciens établissements Henri Camion à cette date « une anticipation rationnelle de la période prévue de reconstruction »⁷⁹⁶ issue de « l'abondance de liquidité sans emploi »⁷⁹⁷, et de la rentabilité de l'entreprise ? L'alliance de La Fonte Ardennaise avec deux clients de 1939, Harco et Electrofonte témoigne de la confiance et de la volonté d'entreprendre d'Émile Grosdidier. En 1945, l'entreprise n'a pas plus d'ouvriers qu'en 1939, mais son potentiel de développement s'est accru. Pouvons-nous alors définir « d'adaptation-conainte »⁷⁹⁸, la période de guerre pour La Fonte Ardennaise ? Sans doute, ce concept façonné par François Marcot convient au fonctionnement de l'entreprise. La typologie des dirigeants d'entreprise décrite par J.-C. Daumas confirme l'attitude d'É. Grosdidier dans une totale identification à La Fonte Ardennaise, cela le conduit à s'adapter au contexte d'occupation en acceptant, comme la majorité des industriels, de travailler pour les Allemands ne serait-ce qu'indirectement, mais en ayant la « conscience des limites de l'inadmissible »⁷⁹⁹.

En 1945, La Fonte Ardennaise répond déjà à la nouvelle demande issue des prémices de la reconstruction (la quincaillerie) et de la consommation domestique (les appareils électroménagers). Quant aux besoins exprimés par l'électrification du pays, « ils s'inscrivent dans la perspective longue de la croissance française »⁸⁰⁰. La fonderie est donc positionnée sur des segments de marché au développement certain.

Le rôle d'Émile Grosdidier dans l'entreprise, depuis son arrivée, répond à cette quasi-obsession : « prendre des tonnes »⁸⁰¹, trouver des clients. En une double décennie d'existence, La Fonte Ardennaise acquiert une identité de survie, qui allie un pouvoir concentré sur un acteur décisionnel unique et une diversification opportuniste basée sur une vigilance commerciale extrême. Pour la poursuite de cet objectif, la guerre n'est qu'une contrainte à surmonter, comme celle de la Grande Dépression ou du Front populaire. Au-delà de l'environnement contraignant des années noires, sa démarche commerciale reste identique : opportuniste et efficace. La rentabilité nouvelle de La Fonte Ardennaise en est la conséquence.

⁷⁹⁶ J. MARSEILLE, *op. cit.*, p. 419.

⁷⁹⁷ J.-C. DAUMAS, « Conclusion », in DARD O., DAUMAS J.-C., MARCOT F. (dir.), *op. cit.*, p. 435-456.

⁷⁹⁸ F. MARCOT, *op. cit.*, p. 280.

⁷⁹⁹ J.-C. DAUMAS, *op. cit.*, p. 444.

⁸⁰⁰ J.-C. DAUMAS, « introduction », in CHEVANDIER C., DAUMAS J.-C. (dir.), *op. cit.*, p. 13.

⁸⁰¹ Entretien de l'auteur avec Gérard Grosdidier (2010).

E) De la boutique à la PMI (1946-1967)

Dans le rapport introductif au colloque de Chantilly sur *La petite entreprise et la croissance industrielle dans le monde*⁸⁰², André Piatier reprend l'analogie biologique de R. Vernon sur le cycle de vie du produit, pour proposer l'étude de la « biologie économique de l'entreprise » et particulièrement celle de la croissance selon la courbe en S. En 1946, l'établissement fondé par É. Cossardeaux a 20 ans, La Fonte Ardennaise d'Émile Grosdidier, 12 ans, et si on applique ce schéma anthropomorphique, la fonderie se situe dans l'âge de l'adolescence, celui du plein développement et de la croissance potentielle la plus forte (si l'environnement lui est favorable). Or, de 1946 à 1973 s'ouvre « l'ère des certitudes »⁸⁰³, un contexte de croissance économique inédit, tant par sa durée que par son accélération. L'industrialisation intensive qui suit la période de reconstruction est la résultante de la consommation des ménages et de l'investissement des entreprises et de l'état. La production des biens d'équipement et de consommation repose en grande partie sur la capacité productive du secteur de la fonderie.

Pendant la période de 21 ans, débutant en 1946 par la première année d'économie d'après-guerre et achevée en 1967 par la transmission familiale de l'entreprise, La Fonte Ardennaise se transforme de boutique artisanale en PMI. Il convient donc de comprendre comment la fonderie s'adapte à cet environnement économique qui évolue d'un marché de la demande aux prémices d'une concurrence européenne dans le cadre, cette fois, d'une offre supérieure au besoin du marché. La dynamique du développement commercial est une première variable explicative à mettre en perspective sur la période, en éclairant la diversification des clients et leur évolution, puis en distinguant la culture spécifique de l'entreprise de celle de la branche. Pour répondre à la pression du marché, Émile Grosdidier augmente la capacité de production, d'abord en agrandissant la surface au sol pour utiliser un plus grand nombre de mouleurs, puis en mécanisant l'outil de production. Ces différentes orientations bouleversent les structures de l'organisation du travail et transforment celles du capital. Pour saisir la cohérence des différents modèles adaptatifs de La Fonte Ardennaise à

⁸⁰² *Petite entreprise et croissance industrielle dans le monde au XIX^e et XX^e siècle*, tome I, Paris, Éditions du CNRS, 1981, p. 7.

⁸⁰³ E. MOSSE, *L'ère des certitudes, 1945-1973*, Paris, Éditions du Seuil, 1990.

son environnement⁸⁰⁴, nous étudierons l'évolution des facteurs de production et son incidence sur la croissance de l'activité et la performance de l'entreprise. La mutation des structures de l'entreprise modifie les rapports entre les hommes, l'ancrage double d'Émile Grosdidier (aussi bien du côté des petits par le partage du métier de mouleur avec ses ouvriers que du côté des possédants par son comportement patrimonial)⁸⁰⁵ s'efface. Nous analyserons alors comment le personnel de l'entreprise comme les entrepreneurs en place perçoivent cette évolution. L'action d'É. Grosdidier s'inscrit dans la durée car les changements structurels n'auraient pu s'opérer sans l'apport de nouvelles compétences : l'arrivée dans l'entreprise de ses deux fils, ingénieurs des Arts et Métiers. Il faut alors comprendre leurs initiatives qui remettent en cause les routines techniques et commerciales existantes et permettent à l'entreprise de saisir les opportunités de la croissance.

1) L'effervescence entrepreneuriale 1946-1953

L'année 1946 commence sous le signe de la pénurie de matières premières : hormis une amélioration des approvisionnements de fonte phosphoreuse du fait des premières livraisons de fonte américaine⁸⁰⁶, les vieilles fontes, le coke, le charbon sont attribués à 60 % des droits. La situation s'aggrave à la fin du premier trimestre, car les contingents de coke de janvier et février n'ont pas été complètement livrés et les vieilles fontes sont introuvables à cause d'un prix trop faible⁸⁰⁷. C'est en tenant compte du contexte de pénurie et de croissance que nous aborderons, dans un premier paragraphe, l'évolution commerciale de La Fonte Ardennaise pour la période de 1946 à 1949 avec la création d'un client captif : « Electrofonte ». Puis dans un second, nous traiterons du développement commercial de 1950 à 1953 et des actions mises en place par Émile Grosdidier pour fidéliser la clientèle tout en accroissant sa capacité productive. Dans un troisième, nous étudierons le mouvement social, qui remet en cause, un quart de siècle après la fondation de l'entreprise, la perception de La Fonte Ardennaise comme fonderie artisanale en marge des « usines de patrons ».

⁸⁰⁴ J.-C. DAUMAS, *L'amour du drap*, *op. cit.*, p. 14.

⁸⁰⁵ C. ZALC, « Le petit patronat », in DAUMAS J.-C. (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Flammarion, Paris, 2010, p. 807-812.

⁸⁰⁶ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 7 janvier 1946.

⁸⁰⁷ *Ibid.*, 4 mars 1946.

1.1/ La création d'un client : Electrofonte

Le 10 janvier 1944, La Fonte Ardennaise acquiert avec la société Harco, l'ancienne fonderie-quincaillerie Henri Camion à Vrigne aux Bois. Harco, négociant en matériel électrique est client de la fonderie au moins depuis 1939. Cet achat solidaire est la base de la fondation d'Electrofonte dont il nous faudra chercher à dégager l'impact sur la structure de la clientèle de la fonderie ainsi que sur la stratégie entrepreneuriale d'Émile Grosdidier.

Il faut rappeler l'activité de la nouvelle société. La SARL Electrofonte, association d'un commerçant et d'un fabricant est créée le 15 mai 1947⁸⁰⁸ avec pour objet l'usinage et la formation d'appareillage électrique, l'usinage de toute nature, la construction mécanique en général et la vente en gros et en demi-gros d'appareils électriques et mécaniques⁸⁰⁹. La Fonte Ardennaise apporte la compétence du fondeur et de l'usinier acquise avant-guerre, car tous les coffrets, hublots, boîtes, poussoirs et interrupteurs sont en fonte. Quant à Harco, elle apporte la connaissance, précieuse, du circuit de distribution. Les apports des sociétaires sont identiques, chacun contribuant par moitié au capital social qui s'élève à 2 millions de francs en détenant 100 parts de la nouvelle société. Ils achètent en commun l'ancienne usine Camion et apportent à parts égales leurs connaissances techniques respectives. Harco contribue à la hauteur de 600 000 francs en espèces quand La Fonte Ardennaise se contente de 350 000 francs mais compense en fournissant les machines d'usinage⁸¹⁰.

Figure 46 : Évolution des clients 1946-1949

Les principaux secteurs industriels

	1946 (4 mois)	1949 (5 mois)
Matériel électrique & éclairage	50,78 %	80,76 %
Chauffage & appareils de cuisson	16,56 %	4,94 %
Quincaillerie, jouets, Articles ménagers	21,14 %	7,60 %
CA TOTAL en francs	818 182	10 949 073

Localisation par zone géographique

	1946 (4 mois)		1949 (5 mois)
Région Paris	49,84 %	Région Paris	20,14 %
Rhône	29,56 %	Ardennes	26,27 %
Bas-Rhin	14,54 %	Nord	24,75 %

Sources : Journal des ventes, mars 1945-avril 1946 et août 1949-février 1954, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁸⁰⁸ Statuts de la SARL Electrofonte, tribunal de commerce de Sedan, enregistrement du 5 juin 1947, volume 442B, folio 30, case 184, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁸⁰⁹ *Ibid.*

⁸¹⁰ É. Grosdidier (80), F. Leplang (10), J. B. Jacquet (10) pour La Fonte Ardennaise, C. Haring (50), R. Hipault (50) pour Harco.

Début 1946, les tendances apparues à la Libération semblent perdurer. Certes, le matériel électrique (avec plus de 50 % de la facturation) augmente sa part dans les ventes de l'entreprise, au détriment de la quincaillerie (qui ne représente alors plus que 21 % du chiffre d'affaires contre 30 % en 1945), mais le chauffage, troisième secteur client, atteint plus de 16 % (contre 9 % en 1945). La fabrication soutenue de hachoirs et d'appareils de chauffage confirme la demande de consommation des foyers.

Au contraire, en 1949, le portefeuille clients de la fonderie a profondément évolué. On peut penser qu'il s'agit d'une conséquence directe de la création d'Electrofonte. En 1949, le nombre de clients (41) est le plus important jamais noté (depuis 1939, il n'a jamais excédé 30). Le matériel électrique représente alors plus de 80 % des ventes et les cinq premiers clients (69,4 % du chiffre d'affaires) sont issus de ce secteur. La quincaillerie s'élève à 7,6 % et le chauffage n'atteint plus que 5 %.

La localisation des clients est profondément modifiée : le premier d'entre eux, Electrofonte (plus du quart du chiffre d'affaires) est voisin de la fonderie ; le second, (FACEJ) se localise dans le Nord⁸¹¹, tandis que Legrand, Martin Lunel et Lamy-Destombes (qui complètent les cinq premières places) sont des références d'avant-guerre. La Région parisienne ne représente plus que 20 % de la clientèle pour presque 50 % en 1946.

Le succès d'Electrofonte s'explique par la place prise par l'électrification dans la croissance de l'après-guerre. Dans l'économie de pénurie de la fin des années 1940 (où une forte demande finale s'adresse à une offre largement réduite)⁸¹², pour Marcel Paul, ministre communiste de la Production industrielle, l'électricité représente l'armée de la reprise économique française⁸¹³. Dans ce contexte où l'électrification se développe, il semble primordial de contrôler l'ensemble de la chaîne logistique des fournitures destinées au marché de l'électricité. L'aubaine pour les fonderies a pour origine les nouvelles normes de sécurité qui nécessitent l'étanchéisation et la mise en conformité des circuits électriques⁸¹⁴. Ce dernier

⁸¹¹ FACEJ est issu de la fusion, en 1921, de deux sociétés du groupe Empain, les Forges de Longueville et les Ateliers de constructions électriques du Nord et de l'Est, l'entreprise produit des moteurs à collecteur en cascade, des moteurs asynchrones, des appareils de levage pour l'industrie et pour l'équipement électrique des ports [en ligne], disponible sur : <www.archivesnationales.culture.gouv.fr/camt>.

⁸¹² M. CATINAT, « La production industrielle sous la IV^e République », *Économie et statistique*, n° 129, janvier 1981, p. 17-36.

⁸¹³ J.-C. ASSELAIN, *Histoire économique de la France*, tome II, *De 1919 à la fin des années 1970*, Paris, Éditions du seuil, 1984, p 111.

⁸¹⁴ Lors de l'assemblée générale du SIMA du 23 mai 1949, il est fait part d'une lettre de l'Inspection du travail de l'obligation imposée par le décret du 4 août 1935 modifié et de la mise en conformité des installations électriques. Le premier groupe comprend les locaux humides et les installations provisoires d'une tension supérieure à 600 volts en continu net à 250 volts en alternatif et le deuxième groupe, les locaux susceptibles de recevoir plus de cent personnes (un accident serait considéré comme faute inexcusable de l'employeur). Procès-verbaux des assemblées générales du SIMA, 24 mai 1949, *op. cit.*, p. 244.

point impose, aux câbliers et aux installateurs, l'utilisation de gaines en acier pour protéger les câbles et de boîtes en fonte pour assurer les jonctions⁸¹⁵.

Dans l'immédiat après-guerre, la demande des fabricants de matériel électrique, en biens intermédiaires, est supérieure à l'offre des fonderies qui souffrent de difficultés d'approvisionnement en matières premières. En juin 1946, la production des fonderies ardennaises représente 67 % de celle de 1938 et en novembre 1946, elle atteint 81 % du faible tonnage réalisé dans l'année qui précède la déclaration de guerre⁸¹⁶. Le SFMA note encore, en 1948, une situation très difficile pour le combustible⁸¹⁷ : dans les fonderies ardennaises, la production mensuelle de 1938 (8 360 tonnes) est atteinte à la fin du premier semestre 1949 (8 500 tonnes)⁸¹⁸, mais les besoins des industries d'équipement en 1949 sont très supérieurs à ceux de 1938.

Les équipementiers ne peuvent que butiner leurs indispensables approvisionnements en pièces moulées auprès des fonderies capables de produire, et changer de fournisseurs au gré des capacités productives, quitte à supporter des coûts plus élevés⁸¹⁹ ; or toutes les fonderies ne peuvent réaliser les pièces minces exigées pour les boîtiers et les coffrets. Dans ce domaine, La Fonte Ardennaise se distingue par sa position acquise avant-guerre. Depuis 1935, la fonderie fournit, en effet, des entreprises importantes comme Legrand, Martin Lunel, Sofournel et Lamy-Destombes. La technique de fabrication est maîtrisée et répond précisément à la demande de ces donneurs d'ordre qui figurent parmi les principaux acteurs du secteur.

Émile Grosdidier connaît le produit, mais il ne peut directement entrer en concurrence avec les clients qu'il est si difficile d'acquérir. D'autre part, il ne possède pas les ressources nécessaires pour maîtriser les circuits de distribution. La création d'Electrofonte contourne ces deux obstacles : l'appareillage électrique est vendu par les bureaux parisiens de la société dont les dirigeants sont reconnus comme grossistes depuis 1938 et La Fonte Ardennaise n'est pas associée aux acteurs de ce marché.

Avec la création d'Electrofonte, É. Grosdidier obtient une situation de fournisseur unique dans un secteur industriel en croissance soutenue : F. Caron relève de 1946 à 1951,

⁸¹⁵ Entretien de l'auteur avec R. Aubert (1998).

⁸¹⁶ Rapport d'activité des fondeurs des Ardennes pour les mois de février, juin, juillet, août, novembre 1946, ADA 11M101.

⁸¹⁷ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 2 février 1948.

⁸¹⁸ Activité des industries des métaux, relevé anonyme de la Chambre de Commerce de Charleville, 1^{er} décembre 1949, ADA 11M101.

⁸¹⁹ M. CATINAT, *op. cit.*, p. 18.

une hausse de la production d'électricité de 10 % par an contre 3 % dans les années 1930⁸²⁰ et les commandes pour le secteur de l'électrotechnique s'intensifient à partir de 1947⁸²¹.

En codirigeant Electrofonte, É. Grosdidier contrôle une partie de son marché : à la fois client et fournisseur, il est présent à un carrefour d'informations économiques qui lui permet, non seulement de réaliser de meilleurs profits, mais aussi de renforcer la spécialisation initiale de la société. Au-delà d'Electrofonte, ce sont les intérêts de La Fonte Ardennaise qui sont privilégiés car É. Grosdidier préférerait faire 1 franc de bénéfice avec La Fonte Ardennaise plutôt qu'avec Electrofonte (pour éviter de partager les profits avec Harco)⁸²². G. Lefèvre, gendre d'É. Grosdidier, confirme la priorité donnée à la fonderie qui coulait les pièces sans trop se préoccuper des besoins réels du montage de l'appareillage électrique⁸²³. Les livraisons à Electrofonte aident à réguler la charge de la fonderie et ce tonnage acquis confère une certaine tranquillité à La Fonte Ardennaise pour prospecter le marché de la reconstruction et envisager l'augmentation de sa production.

1.2/ Augmentation de capacité : développement commercial et facteurs de production

S'il ne fait aucun doute qu'Émile Grosdidier, associé majoritaire, dirige de fait la société, il retrouve la fonction officielle de gérant en 1948 après la démission de Félix Leplang pour raisons de santé. Il est désormais le seul associé dans la fonderie car son beau-père J.-B. Jacquet a 76 ans et F. Leplang, malade, 60 ans. Après avoir analysé la nouvelle approche commerciale d'É. Grosdidier, nous étudierons son action pour accompagner la demande et augmenter ses capacités productives.

1-2-1/ L'évolution commerciale

La création d'Electrofonte assure à La Fonte Ardennaise une clientèle captive dont ne se satisfait pas É. Grosdidier. À la recherche d'autres débouchés, il renouvelle l'organisation commerciale en place depuis 1927. Après avoir précisé sa stratégie de diversification, nous analyserons l'évolution sectorielle et géographique de la clientèle de 1950 à 1953, puis nous comparerons la situation de La Fonte Ardennaise avec celle de la branche industrielle.

⁸²⁰ F. CARON, *Histoire économique de la France, op. cit.*, p. 304.

⁸²¹ *Ibid.*, p. 233.

⁸²² Entretien de l'auteur avec Guy Lefèvre (2000).

⁸²³ *Ibid.*

L'année 1950 marque une étape importante dans l'évolution commerciale de la fonderie : 86 clients sont répertoriés, soit trois fois plus qu'en 1939-1940. 60 d'entre eux réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 1 %⁸²⁴, conséquence de la diversification du portefeuille commercial. Simultanément, les dix premiers clients concentrent 74 % des ventes. La progression du nombre de clients est continue jusqu'en 1953 mais sur les 120 clients recensés à cette date, seuls 17 contribuent au chiffre d'affaires pour plus de 1 % et la part des dix premiers clients tombe à 67,42 %. L'accroissement de la dispersion géographique des clients confirme une prospection commerciale intensive.

Figure 47 : Évolution de la structure de la clientèle, 1950-1953

	1950	1951	1952	1953
Nombre de clients	86	101	110	120
% du premier client en CA	25,16 %	25,82 %	20,99 %	22,30 %
% des 5 premiers clients	60,22 %	61,39 %	55,72 %	54,70 %
% des 10 premiers clients	73,99 %	72,45 %	68,90 %	67,42 %
Nbre de clients dont CA < 1 %	66	80	101	103
Chiffre d'affaires	34 358 366 FF	74 478 465 FF	92 653 215 FF	78 300 210 FF

Sources : Journal de ventes, 1^{er} août 1949-28 février 1954, archives privées La Fonte Ardennaise.

En 1953, le matériel électrique est sans contexte le premier secteur puisqu'il représente les trois quarts de la production de la fonderie. Le chauffage et la quincaillerie, encore présents en 1950 représentent moins de 5 % des ventes, dépassés par la construction des biens d'équipement. Cinq autres secteurs sont présents mais chacun représentant moins de 1 % de la production. Au-delà de ce déséquilibre, qui reflète l'effet de structure sectoriel dont bénéficie La Fonte Ardennaise, le positionnement sur dix marchés différents permet à la fonderie de suivre l'évolution de la demande générale, de ne pas dépendre d'un seul canal d'information et de stimuler la compétence de veille commerciale.

⁸²⁴ Journal des ventes, août 1949-février 1954, archives privées La Fonte Ardennaise. Les statistiques des ventes seront analysées et comparées par années civiles, alors que les analyses financières seront présentées pour la période selon l'année fiscale établie lors de la réunion extraordinaire du 14 décembre 1948.

Figure 48 : Répartition des clients par secteurs d'activité en 1953

	%	Valeur en F
Matériel électrique & éclairage	74,64 %	58 444 664
Chauffage & appareils de cuisson	4,48 %	3 504 041
Appareils de mesure et de laboratoire, pesage	0,94 %	735 136
Machines & matériels agricoles	0,97 %	763 066
Robinetterie & pompes & transports de fluide	0,89 %	696 836
Biens d'équipements (autres)	6,46 %	5 056 505
Quincaillerie, jouets, Articles ménagers	4,96 %	3 884 590
Équipements automobiles, PL	4,89 %	3 832 686
Mécanique générale et ferronnerie	0,82 %	641 920
Fonderie & sidérurgie, modelage	0,76 %	596 877
---	0,18 %	143 889
		78 300 210

Sources : Journal de ventes, 1^{er} août 1949-28 février 1954, archives privées La Fonte Ardennaise.

Durant les quatre années étudiées, Electrofonte est le premier client de La Fonte Ardennaise et les entreprises du secteur de l'équipement électrique occupent régulièrement les cinq premières places sauf en 1950 où la société Mirocalor à Vrigne aux Bois est le quatrième client de la fonderie ; or, Émile Grosdidier est actionnaire de cette société⁸²⁵, qui rejoint Electrofonte comme client captif de la fonderie. La création de Mirocalor est la continuité de la société Le Poêle Mirus (dont les statuts ont été déposés 25 ans plus tôt) elle-même successeur de la SA Ernest Jorin. C'est aussi la poursuite des liens commerciaux initiés en 1941 entre La Fonte Ardennaise, Jorin et Destombes, tous deux associés à É. Grosdidier dans la SARL.



Document 25 : Le Poêle Mirus



Sources : catalogue MIRUS, 1939, archives privées B. PRATI.

Mirocalor dans les Ardennes⁸²⁶, contrairement à Electrofonte, n'est pas un succès (4^e client en 1950, 29^e en 1953, une seule facture en 1955⁸²⁷). Le déclin intervient lorsqu'aux poêles s'ajoutent des cuisinières à air chaud destinés aux grands ensembles alors en construction : « les cuisinières tombaient toujours en panne et la fonte de Grosdidier n'arrivait

⁸²⁵ Registre analytique du tribunal de commerce de Paris, n° d'ordre 74 080, archives de Paris.

⁸²⁶ Les appareils de chauffage sont montés dans les locaux de La Fonte Ardennaise, à Vrigne aux Bois, en face des bâtiments d'Electrofonte.

⁸²⁷ Journal de ventes, 1^{er} août 1949-28 février 1954, archives privées La Fonte Ardennaise.

jamais pour monter les poêles »⁸²⁸. Pour Jean Hody, employé comptable en 1955, l'affaire s'est mal terminée, cette année-là, entre É. Grosdidier et Jorin⁸²⁹.

La fièvre entrepreneuriale d'É. Grosdidier se concentre sur la création de débouchés pour la fonderie. En avril 1950, suite à une annonce dans *L'Usine nouvelle*, il signe un contrat de représentation industrielle avec Louis Caminade qui obtient l'exclusivité de la représentation pour les départements de la Seine, Seine-et-Marne et Seine-et-Oise (à l'exception de 23 entreprises déjà clientes). Son action est rémunérée par une commission de 5 % accordée sur le montant de toutes les factures payées par les clients, hors frais de modèles, plaques modèles, modelages divers ou gabarits⁸³⁰.

É. Grosdidier exprime la volonté commerciale d'agrandir sa clientèle, et rompt avec un système de représentation ancien. L. Caminade remplace Eugène Destombe, représentant de la fonderie depuis 1926 qui voulait « le lard et le cochon »⁸³¹, à savoir des parts de La Fonte Ardennaise. En coupant court aux ambitions de son représentant parisien, Émile Grosdidier rejette toute participation extérieure dans l'entreprise et fait preuve de réalisme en préférant le dynamisme de Louis Caminade à l'expérience d'Eugène Destombes (75 ans en 1950).

Louis Caminade représentait précédemment les Fonderies de Suresnes, mais avait repris sa liberté car celles-ci étaient défaillantes⁸³². Ses premières démarches pour La Fonte Ardennaise sont fructueuses, comme le reconnaît ultérieurement É. Grosdidier, car L. Caminade avait un certain nombre de clients en puissance du fait de ses relations antérieures⁸³³. L'augmentation spectaculaire du nombre de clients (multiplié par trois entre 1949 et 1953) est directement liée à la prospection du cabinet parisien qui s'étoffe avec le temps. D'abord une secrétaire début 1951, puis le fiancé de la secrétaire, Georges Houzeau, de formation garçon boucher (qui le matin travaille dans une charcuterie et l'après-midi endosse la cravate du représentant). L'équipe sera complétée ultérieurement par Jean Delage (1954), qui exerce déjà ce métier et apporte le client Electrolux, puis par Georges Pillet

⁸²⁸ Entretien de l'auteur avec James Tarpin (1997).

⁸²⁹ Entretien de l'auteur avec Jean Hody (1997).

⁸³⁰ 12 avril 1950, Contrat La Fonte Ardennaise/Louis CAMINADE, archives privées Didier CAMINADE.

⁸³¹ Lettre manuscrite Louis Caminade à Messieurs Grosdidier du 24.03.72, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁸³² Entretien de l'auteur avec Didier Caminade, fils de Louis Caminade (2010). Selon Didier Caminade, Louis acquiert une première expérience industrielle et commerciale avec son père ; ce dernier possède des brevets de cadres en aluminium et de dérailleurs pour les bicyclettes qu'il assemble à Bois-Colombes. Louis était chargé de l'approvisionnement des pièces moulées et polies. Soucieux d'indépendance, il entre chez Japy où sous la direction de Pierre Pucheux, il participe à la branche négoce. Il entre en contact avec les Fonderies de Suresnes qui réalisent pour Japy des « négro-pots » avec réchauds pour les colonies.

⁸³³ Lettre d'Émile Grosdidier à Louis Caminade, 27 janvier 1971, archives privées La Fonte Ardennaise.

(1960), acheteur chez Airindex, cette société devient, évidemment, cliente de La Fonte Ardennaise⁸³⁴.

Selon Didier Caminade, dans l'industrie de la région parisienne en 1950, le problème n'est pas tant de trouver le client, mais le fournisseur qui sera en mesure de le livrer. Le représentant industriel qui généralement possède des cartes complémentaires, soulage les dirigeants d'entreprise de la charge des déplacements, longs et compliqués dans Paris et sa banlieue.

De 1950 à 1953, les clients localisés dans Paris *intra-muros* et les départements de la Seine et de la Seine et Oise augmentent et représente dorénavant 59,9% du chiffre d'affaires contre 25,4 % en 1950, retrouvant ainsi (malgré Electrofonte) une position voisine à celle d'avant-guerre. La Fonte Ardennaise bénéficie de la proximité de la région parisienne et étend sa zone de chalandise à 19 départements.

Figure 49 : Répartition géographique des clients (secteurs principaux)

	1950	1951	1952	1953
08 – Ardennes	36,01 %	26,58 %	22,46 %	23,53 %
59 – Nord	12,81 %	7,10 %	5,71 %	3,69 %
75 – Paris <i>intra-muros</i>	8,37 %	12,85 %	22,47 %	29,25 %
75-60 – Seine et Seine et Oise	16,99 %	24,31 %	30,81 %	23,69 %
87 – Haute-Vienne	12,41 %	18,92 %	14,16 %	14,32 %

La conjonction de l'activité commerciale bouillonnante d'Émile Grosdidier et de la demande des secteurs clients se traduit par une augmentation significative du chiffre d'affaires de l'entreprise de 1950 à 1952, avant le ralentissement lié à la brève crise de 1953.

Figure 50 : Évolution du chiffre d'affaires de La Fonte Ardennaise

Années	1950	1951	1952	1953
Chiffres d'affaires en francs	34 358 366	74 478 465	92 653 215	78 300 210
Indices, base 100 : 1950	100	216	269	227

Sources : Journal des ventes, août 1949-février 1954, archives privées La Fonte Ardennaise.

L'activité de La Fonte Ardennaise double en quatre exercices ; cette croissance est-elle similaire à l'évolution du secteur ?

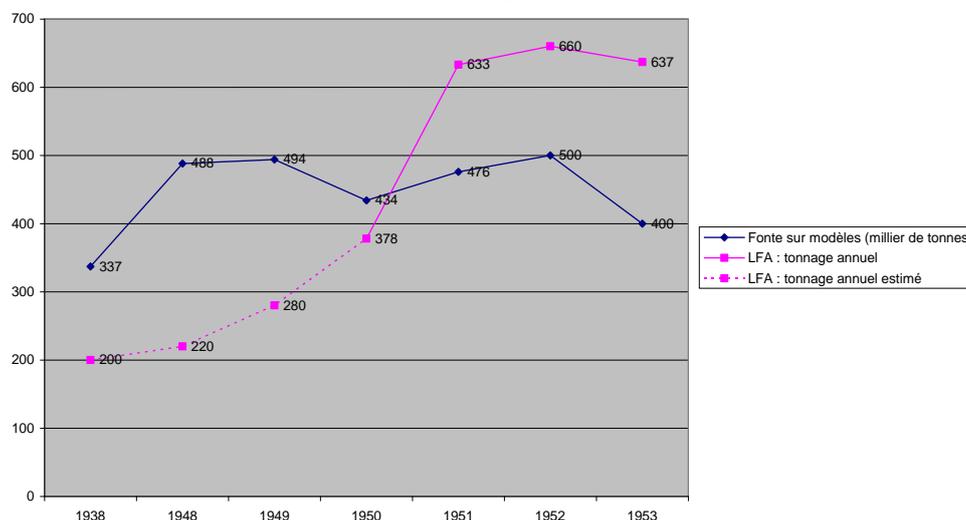
En 1950, la cartographie des fonderies en France est semblable à celle de 1939. 819 entreprises adhèrent au Syndicat général des fondeurs de France parmi lesquelles 637 sont productrices de fonte grise, pour 756 et 525 dix ans plus tôt. L'augmentation de fonderies syndiquées correspond à l'obligation d'immatriculation au Comité d'organisation de la fonderie pendant la guerre, puis à la nécessité d'adhérer, suite au décret du 24 avril 1945, à

⁸³⁴ Entretien de l'auteur avec Didier Caminade (2010).

l'Office professionnel des Industries de la Fonderie pour l'attribution des matières premières⁸³⁵.

L'évolution de la production des fonderies de fonte sur modèles paraît plus atone que celle de La Fonte Ardennaise et moins dynamique que la croissance des secteurs industriels clients⁸³⁶. Le secteur est formé d'entreprises à croissances très diverses, particulièrement sensibles aux goulots d'étranglement que sont les approvisionnements en matières premières, en énergie et en main-d'œuvre. La Fonte Ardennaise se différencie par une adaptabilité à l'environnement économique plus efficace que la moyenne des entreprises du secteur, comme l'indique la comparaison du tonnage produit.

Figure 51: Comparaison de la production des fonderies de fonte sur modèles et de LFA, 1938-1953



Sources : *Annuaire rétrospectif de la France*, 1948-1988, INSEE, 1990 ; Journal des ventes 1949-1954, archives privées La Fonte Ardennaise.

La courbe de la production du secteur reflète les périodes décrites par M. Catinat : production plafonnée ou en diminution pour l'ensemble des branches en 1949, puis baisse en 1953, suite au ralentissement conjoncturel du deuxième semestre 1952⁸³⁷. La stabilisation de 1949 inquiète le SIMA et soulève le doute du patronat entre une crise d'adaptation annonciatrice d'une prospérité accrue ou au contraire comme préliminaire à une dépression économique généralisée⁸³⁸. Mais la concurrence de plus en plus âpre tant sur le plan national

⁸³⁵ J.-H. VIEZ, *La corporation des fondeurs*, op. cit., p. 179.

⁸³⁶ *Annuaire rétrospectif de la France*, 1948-1988, INSEE, 1990. Comparaison entre les moyennes indiciaires annuelles du secteur des fontes sur modèle, et de ceux des tracteurs agricoles, de la machine-outil, de la robinetterie, des voitures particulière set du matériel électrique.

⁸³⁷ M. CATINAT, op. cit., p. 29.

⁸³⁸ Procès-verbaux des AG du SIMA, 21 juin 1950, op. cit., p 264.

qu'à l'exportation inquiète par-dessus tout⁸³⁹. Le SFMA adopte une attitude identique et conseille de resserrer les disciplines syndicales au sujet de la concurrence⁸⁴⁰. Les fondeurs ardennais, sous l'impulsion du SGFF, reproduisent les schémas d'analyse d'avant-guerre : dès 1946, les comités régionaux travaillent sur des projets d'ententes (groupement des fondeurs par spécialités ou établissement d'un fichier général de la fonderie française comportant les listes de clients, les consultations reçues, les propositions faites et les factures)⁸⁴¹. Le SGFF propose même d'établir un bureau de calcul des prix de vente, celui-ci imposerait les conditions de prises de commandes à tous les fondeurs de la région, ce que refusent les fondeurs ardennais⁸⁴².

Il semble donc que devant l'interrogation du SIMA (« prospérité accrue ou dépression généralisée »), la majorité des fondeurs privilégie la prudence par une approche corporatiste du marché. La Fonte Ardennaise se distingue alors par une stratégie commerciale individualiste issue d'un passé où la survie de l'entreprise reposait sur les commandes prises chez les clients des autres. Grâce à sa proximité avec le marché, Émile Grosdidier perçoit les opportunités et de les saisit en toute liberté alors que R. Lebeau, président du SFMA, souhaite établir pour tous un prix de revient au-dessous duquel aucune commande ne doit être acceptée (sous peine d'appliquer avec vigueur le règlement intérieur)⁸⁴³. La Fonte Ardennaise double le nombre de ses clients, sans prendre garde à ce règlement qui interdit aux fondeurs (sous peine d'amende) de capter le client d'un autre en proposant un prix inférieur à celui en cours. Le critère essentiel de différenciation de La Fonte Ardennaise repose sur l'appréciation d'un environnement favorable à la prise de risque.

En octobre 1948, la CCI de Charleville adresse au chef du service de l'Urbanisme la liste des établissements métallurgiques des Ardennes classés par localité avec leurs effectifs. Elle précise que les établissements sans indication chiffrée sont de type artisanal et n'occupent que très peu de personnel⁸⁴⁴. C'est le cas de La Fonte Ardennaise.

Malgré une très forte augmentation du nombre de clients et une politique systématique de diversification, la clientèle de La Fonte Ardennaise évolue peu par rapport à sa situation d'avant-guerre. Devant une situation incertaine, la profession fait preuve de beaucoup de

⁸³⁹ *Ibid.*

⁸⁴⁰ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 4 juillet 1949.

⁸⁴¹ *Ibid.*, 4 mars 1946.

⁸⁴² *Ibid.*, 3 juin 1946.

⁸⁴³ *Ibid.*, 6 février 1950.

⁸⁴⁴ Liste des établissements métallurgiques classés des Ardennes, courrier du Secrétaire général de la CCI au chef du Service de L'Urbanisme, 27 octobre 1948, ADA 11M101.

prudence. La Fonte Ardennaise, au contraire, se distingue par une grande agressivité commerciale. É. Grosdidier n'hésite pas à piétiner les directives syndicales pour conquérir de nouveaux clients en baissant ses prix.

1-2-2/ Les facteurs de production

Pour répondre à la pression de la demande, La Fonte Ardennaise accroît sa capacité de production en augmentant son personnel, en étendant ses bâtiments et en mettant en place de nouveaux moyens de moulage. Cependant, l'organisation du travail n'est pas modifiée et malgré les conférences sur la productivité du SGFF, les équipements de production ne sont pas modernisés.

Nous analyserons la réponse générale des fondeurs et l'action spécifique de la Fonte Ardennaise sur les facteurs de production en étudiant d'abord le facteur travail, puis les investissements. Enfin nous mesurerons les conséquences de l'évolution des facteurs de production : la productivité et l'augmentation du capital.

1-2-2-a/ Facteur travail - évolution des fonctions

Dès 1946, la Caisse des marchés propose des facilités de financement aux fonderies qui souhaitent améliorer leurs équipements. À l'évidence, les fondeurs sur modèles, inquiets des courtes récessions, brutales mais de faible durée qui interrompent la croissance, ne sont prêts ni à investir, ni à modifier en profondeur l'organisation de leur production. Premièrement, nous analyserons leurs réactions, puis la réponse de La Fonte Ardennaise à la nécessaire croissance du tonnage moulé.

La production en 1950 pour les fontes de moulage atteint seulement 29 % des objectifs du plan de 1946⁸⁴⁵. L'insuffisance de la production des fonderies est liée à la rareté persistante des matières premières et au vieillissement de l'outil de production, « la guerre, temps mort pour l'investissement succédait à des années creuses »⁸⁴⁶. À la Libération, il n'y a pas d'autre issue que d'augmenter la durée du travail. Les fonderies ardennaises adoptent ce modèle : déjà peu mécanisées avant-guerre et prudentes devant une conjoncture économique nouvelle, elles ne semblent pas vouloir favoriser l'effort d'investissement. Pourtant des facilités sont offertes pour financer l'équipement des fonderies et la Commission de modernisation de la fonderie, créée dans le cadre du plan Monnet, insiste sur l'importance capitale pour l'avenir de la

⁸⁴⁵ M. CATINAT, *op. cit.*, p. 22.

⁸⁴⁶ D. WORONOFF, *op. cit.*, p. 485.

fonderie de perfectionner ses installations⁸⁴⁷. Malgré les incitations, peu d'entreprises (parmi lesquelles aucune fonderie ardennaise ne figure) s'engagent car les demandes n'atteignent pas la moitié du crédit⁸⁴⁸. Jusqu'au début des années 1950, les fonderies ardennaises font dépendre l'augmentation de la production du seul accroissement du facteur travail⁸⁴⁹. Dorénavant, l'avantage compétitif d'une mécanisation vieillissante s'efface devant les établissements les plus habiles à conserver ou à attirer une main-d'œuvre qualifiée. Les tensions entre les entreprises sont nombreuses et le débauchage de personnel d'usine à usine est dénoncé par le SFMA qui oriente les efforts des employeurs vers l'apport dans les Ardennes de main-d'œuvre venue d'autres régions ou étrangère⁸⁵⁰.

Devant ces problèmes, La Fonte Ardennaise se repose sur l'habituel réseau familial : lors de la quinzaine du 1^{er} au 15 août 1948, parmi les 23 salariés présents, quatre sont apparentés à Félix Leplang, trois à Émile Grosdidier dont son beau-père et associé, Jean-Baptiste Jacquet (appointé comme mouleur à 74 ans). D'autre part, le recrutement de militants syndicaux relevé avant 1936 se poursuit : en décembre 1950, É. Grosdidier embauche André Dubois, secrétaire de la section locale de la CGT, sans travail depuis sept mois « à cause de la renommée qu'il s'était faite lui-même »⁸⁵¹. Malgré l'instabilité du personnel de fonderie et particulièrement des mouleurs, les salariés de La Fonte Ardennaise sont relativement fidèles à l'entreprise : douze d'entre eux sont présents de 1946 à 1950 et neuf traversent la période de 1946 à 1953 pendant laquelle le nombre de salariés s'élève de 23 à 55⁸⁵².

Pour comparer l'évolution des grandes fonctions de l'entreprise, l'étude de la première quinzaine de septembre⁸⁵³ semble judicieuse car les travaux neufs sont effectués lors des congés d'août et cela permet de mieux mesurer l'impact d'un éventuel investissement. Les

⁸⁴⁷ Sont inclus dans le plan de modernisation : la mécanisation des installations de manutention pour produire mieux, avec moins de personnel improductif et sans efforts physiques des ouvriers ; l'achat des machines, cubilots, fours bénéficiant des derniers perfectionnements pour les rendre les plus productifs de pièces dont le besoin se fait sentir, au prix de revient le plus bas possible ; la couverture des frais d'installation des machines ; la construction de bâtiments neufs de production ; la construction ou la participation à la construction d'habitations destinées au personnel. Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 3 mars 1947.

⁸⁴⁸ *Ibid.*, 5 avril 1948.

⁸⁴⁹ A. R. PARKES, « Foundries in the french Ardennes », *Proceedings of the Institute of British Foundry Men*, vol. XLV, 1952, paper n° 1053, p. 112-124, archives privées F. Morassi. Le rapport de la branche londonienne de l'« Institute of British Foundrymen » décrit cependant quelques exceptions : la fonderie Faure à Revin et La Fonderie Nouvelle à Charleville. Cette dernière a été reconstruite sur un nouveau site en 1946 après la destruction totale de l'établissement d'origine suite aux bombardements de 1944 à Mézières. Le détail des investissements sera abordé ultérieurement.

⁸⁵⁰ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 14 avril 1947.

⁸⁵¹ Lettre d'Émile Grosdidier au tribunal des prud'hommes de Charleville, 28 août 1953, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁸⁵² Livres de paye 1^{er} décembre 1945-31 août 1947-1^{er} septembre 1947- 30avril 1951-1^{er} mai 1951-31 juillet 1953-1^{er} août-15 septembre 1955, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁸⁵³ Jusqu'au 31 mars 1951, l'ensemble du personnel est payé à la quinzaine. En avril, si les salariés ouvriers le sont toujours, les employés de bureau et les contremaîtres sont réglés mensuellement, Livre de paye 1^{er} septembre 1947-30 avril 1951, archives privées La Fonte Ardennaise.

différents métiers sont intégrés dans trois fonctions : la fonderie, la finition-expédition et les fonctions-support.

Figure 52 : Évolution du personnel de La Fonte Ardennaise, 1^{ère} quinzaine de septembre

	1946	1947	1948	1949	1950	1951	1952	1953
TOTAL FONDERIE	19	16	24	21	25	38	39	39
TOTAL FINITION-EXPÉDITION	1	1	2	1	3	2	4	5
TOTAL FONCTIONS-SUPPORT	3	3	5	5	6	9	11	12
TOTAL	23	20	31	27	34	49	54	56

Sources : Livres de paye de 1945 à 1955, archives privées La Fonte Ardennaise.

La fonderie procède à toutes les opérations qui concourent à la production de pièces en fonte moulée conformes aux plans des clients : la fusion (le fondeur), la préparation des modèles (modeleurs et plaquistes), le moulage (les mouleurs qui préparent les moules avec le modèle, coulent la fonte et « déballent » la pièce⁸⁵⁴) et le noyautage (réalisation des noyaux en sable durci nécessaires à l'obtention des parties creuses).

Document 26 : Les mouleurs et la coulée, 1951



Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise

La finition-expédition consiste, tout d'abord, au nettoyage de la pièce coulée. Le sableur intervient en premier pour enlever le sable de moulage collé sur la pièce à l'aide d'un jet de grains de silice⁸⁵⁵, puis les meuleurs et les ébarbeurs suppriment les attaques de coulées et les bavures en fonte à l'aide de meules circulaires. L'opération de « recette » ou de « démêlage » consiste à trier les pièces bonnes (généralement de petite taille) des rebuts et à les séparer des brisures de fonte, ce travail reste uniquement féminin. La substitution des

⁸⁵⁴ Déballer, pour les mouleurs, consiste à enlever la pièce du moule en sable et à vérifier si la pièce est bien coulée et sans défaut apparent.

⁸⁵⁵ À la libération, le problème de la silicose se pose dans les fonderies et le SFMA alerte les fondeurs ardennais : « le diagnostic de cette maladie professionnelle ne peut être fait que par un spécialiste, une mission médicale doit venir prochainement dans les Ardennes pour examiner les ouvriers de 4 centres de fonderies. Il est recommandé à titre préventif de remplacer le silice par la grenaille dans les appareils de dessablage. », Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit* 4 mars 1946.

magasinières par des magasiniers est révélatrice de l'augmentation du poids moyen des pièces expédiées. Le conditionnement s'effectue en sacs et en paniers.

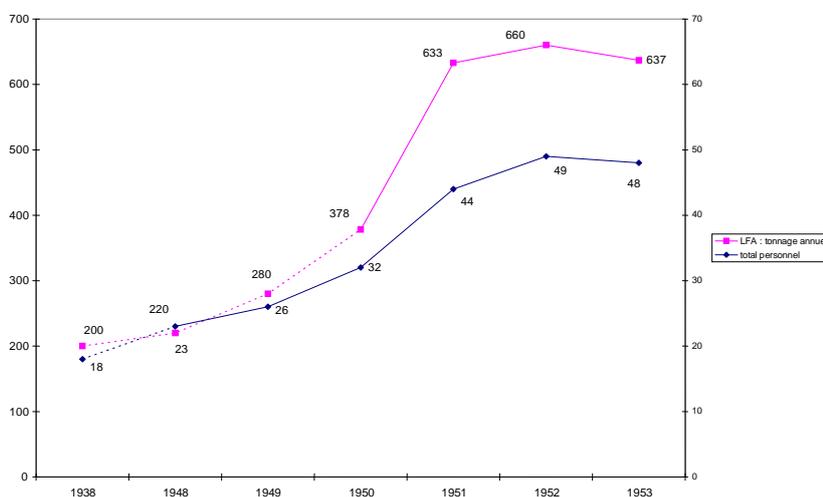
Document 27 : Le magasin : recette et emballage



Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise.

Les fonctions-support (en dehors des perceuses et des foreuses qui disparaissent puisque l'usinage est réalisé en grande partie à Electrofonte) comprennent les employés de bureau et de comptabilité et, à partir de 1951, un chauffeur chargé d'approvisionner Electrofonte. En 1952 la présence de mécaniciens laisse supposer une ébauche de mécanisation mais l'accroissement du tonnage produit résulte directement de l'augmentation du personnel.

Figure 53 : Évolution du tonnage et du personnel de La Fonte Ardennaise



Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise.

Sans doute, de 1946 à 1953, le personnel des fonctions-support est multiplié par quatre et celui du groupe de finition-expédition par cinq, mais l'élément décisif est le doublement des salariés de fonderie et le passage sur la période de 11 mouleurs à 17. Émile Grosdidier, appointé comme mouleur en 1946 et 1947, s'inscrit, sur les livres de paye, comme fondé de

pouvoir à partir de 1948. Il se détache alors de l'atelier pour coordonner l'organisation de l'entreprise et donner aux nouveaux mouleurs l'espace nécessaire à l'exécution des moules.

Les fondeurs sur modèles ardennais, incertains de la durée de croissance et sans doute réticents à faire appel au crédit, utilisent peu les facilités offertes pour financer de nouveaux moyens de production. De la même façon, La Fonte Ardennaise recourt pour accompagner le développement commercial au facteur travail. L'augmentation du nombre de mouleurs est alors indispensable : ils passent de 11 en 1946 à 17 en 1953, tandis que le nombre de manœuvres s'accroît de 5 à 9. L'accroissement du personnel de 23 en 1946 à 48 en 1953 correspond à la structuration de l'entreprise qui semble alors sortir de l'artisanat, comme le souligne l'évolution du personnel non productif.

1-2-2-b/ Investissements et conditions de travail

L'action commerciale développée par Émile Grosdidier conduit au doublement du tonnage produit par la fonderie qui repose sur l'augmentation du nombre d'ouvriers. Cependant le total des immobilisations relevé sur les bilans de l'entreprise est multiplié par 12,3 en francs constants entre 1946 et 1953 (2 729 218 francs en 1946, 33 773 067 francs en 1953). Dans le même temps les amortissements passent de 834 131 à 12 895 333 francs (multiplié par 15,5). D'un strict constat financier, l'investissement accompagne, aussi, l'augmentation de la production. Afin d'éclairer la combinaison entre les facteurs travail et capital, nous analyserons, dans un premier temps, la composition des immobilisations relevées dans les bilans, puis l'incidence des investissements sur les conditions de travail. Enfin, en nous basant sur le compte rendu de la mission des fondeurs anglais, nous précisons la situation de La Fonte Ardennaise parmi les fonderies du département.

Les achats de la fonderie peuvent être suivis dès mars 1945. À partir de janvier 1946, ceux-ci sont ventilés en postes divers (frais généraux, parc fusion, fonte et MPE, fournitures extérieures, sablerie-moulage et noyautage, transports, matériel, usinage, bâtiments) qui permettent d'évaluer l'importance des immobilisations et de préciser les investissements réalisés⁸⁵⁶. Le bâtiment en est le poste principal : 78 % du total en 1948, 58 % en 1949 et 83 % en 1952-1953.

⁸⁵⁶ Journaux des achats, mars 1945-décembre 1945, janvier 1946-octobre 1949, novembre 1949-septembre 1952, archives privées La Fonte Ardennaise.

Figure 54 : Décomposition des sommes engagées entre 1946 et 1953

Années	1946	1947	1948	1949	1950	1951	1952-1953
Bâtiment	16 680		2 826 022 = 78%	2 393 562 = 58%			11 733 867 = 83%
Matériel (dont matériel roulant)	54 234	186 290	778 932	1 709 448	1 957 764	1 748 323	1 965 420
Matériel de bureau		23 524	5 945	105 000	481 623	220 000	411 000
TOTAL	70 914	186 290	3 604 954	4 103 010	1 957 764	1 968 323	14 110 287

Sources : Journaux des achats, janvier 1946-septembre 1952, Détails des amortissements 1952-1953, archives privées La Fonte Ardennaise.

L'aisance de la trésorerie est confirmée par l'achat de trois terrains durant la période étudiée : le premier (6 900 m²) est dans le prolongement de la parcelle achetée en 1925 par É. Cossardeaux ; le second (deux ares) situé à Vivier au Court sur le chemin de Vrigne-Meuse⁸⁵⁷ et le troisième (79 ares) se localise à Vrigne aux Bois⁸⁵⁸. Si le premier terrain est d'une importance vitale pour étendre les bâtiments, l'acquisition des deux autres a pour objet d'obtenir une surface de décharge pour l'excédent de sable.

En réponse à la demande, La Fonte Ardennaise agrandit sa surface couverte pour poser plus de moules au sol et augmenter la production, organisation identique à celle des débuts de l'entreprise. Les photographies de la fonderie prises en 1951 n'indiquent ni modernisation des moyens de production, ni rationalisation apparente de l'organisation de l'atelier.

Document 28 : L'atelier de La Fonte Ardennaise



Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise.

Selon un témoignage, La Fonte Ardennaise aurait allongé ses bâtiments d'environ 80 mètres⁸⁵⁹. L'investissement a donc comme finalité de permettre l'augmentation des effectifs, à contre-courant de l'évolution générale analysée par Michel Beaud selon qui la croissance de l'après-guerre repose relativement peu sur l'accroissement des effectifs employés, mais

⁸⁵⁷ Acte du 13 mai 1949, Maître Maillot à Sedan, archives privées La Fonte Ardennaise.

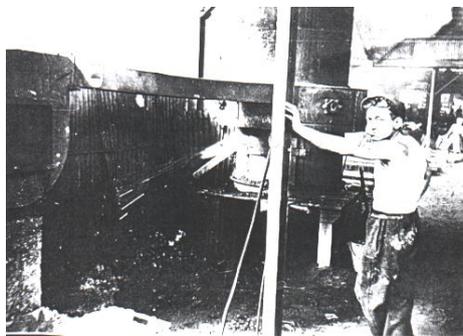
⁸⁵⁸ Acte du 15 juin 1949 1947, Maître Drappier à Mézières, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁸⁵⁹ Entretien de l'auteur avec André L'Huillier (1996).

principalement sur la productivité du travail⁸⁶⁰. La notion de productivité est présente dans toutes les communications des organisations professionnelles : le SFMA entend créer une commission spéciale sur la productivité et guider les fondeurs dans leurs initiatives⁸⁶¹. Les conférences sur la mécanisation des chantiers de moulage des petites et moyennes fonderies se succèdent à Charleville⁸⁶² et le SGFF insiste sur la nécessité de la spécialisation qui seule permettra d'obtenir de grandes séries de qualité⁸⁶³. Une petite fonderie peut, en effet, se concentrer sur quelques références de grandes séries, mais cela suppose une transformation des structures mentales des fondeurs en termes d'action commerciale et d'organisation du travail. La diversité des clients de La Fonte Ardennaise permet difficilement d'envisager une telle solution, mais l'augmentation du nombre des mouleurs, pour être efficace, demande des investissements d'accompagnement, bases nécessaires aux nouvelles transformations.

La capacité de production, quels que soient les moyens de moulage, est déterminée par la capacité de fusion. En 1948, le cubilot de La Fonte Ardennaise est toujours celui installé par É. Cossardeaux en 1925, avec une capacité de 2 tonnes à l'heure⁸⁶⁴. Un si faible débit interdit tout moulage mécanique et limite le nombre de mouleurs. À la suite de l'extension de la surface couverte, en 1948 et 1949, un investissement essentiel, l'installation d'un cubilot de 5 tonnes/heure, est réalisé lors des congés d'août 1950⁸⁶⁵.

Document 29 : Installation du nouveau cubilot de 5 tonnes/heures



Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise.

⁸⁶⁰ M. BEAUD, *Histoire du capitalisme de 1500 à nos jours*, Paris, Éditions du Seuil, 1981, p. 104.

⁸⁶¹ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 8 mai 1950.

⁸⁶² Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 12 mai 1947, conférence de l'Association technique de la fonderie.

⁸⁶³ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 20 avril 1948.

⁸⁶⁴ Entretien de l'auteur avec Gilbert Viot (1996).

⁸⁶⁵ Entretien de l'auteur avec Maurice Sauvignon (1996).

Le socle de la croissance est en place à l'automne 1950⁸⁶⁶ avec l'évolution du tonnage et celle du personnel⁸⁶⁷. La production est directement liée aux compétences des mouleurs, dont les méthodes de travail évoluent lentement si bien qu'il y a peu de différence entre un ouvrier des années 1930 et un autre du début des années 1950.

En effet, Serge Leplang et Maurice Sauvignon, mouleurs en 1950 décrivent une journée de travail dont le déroulement est semblable à celle décrite par G. Viot en 1927. En arrivant vers 6 heures, le mouleur déballe les pièces coulées la veille, puis relève le sable et commence à mouler en s'aidant de la machine à bras pour tasser le sable. Les moules terminés vers 14-15 heures, le mouleur coule alors ses moules (de 50 à 70)⁸⁶⁸. Comme leurs prédécesseurs d'avant-guerre, les mouleurs les plus habiles sont conscients de l'importance de leurs compétences. Henri Wirtz, mouleur de 1951 à 1953 se souvient d'avoir refusé de mouler si le prix ne lui convenait pas et, pour un désaccord de cent sous, embauché à sept heures à la fonderie Dumas, s'être retrouvé à neuf heures après le casse-croûte chez Bernard-Huet⁸⁶⁹. L'instabilité de l'ouvrier professionnel constaté à la fin du XIX^e siècle persiste donc au milieu du XX^e comme le regrette le SFMA en dénonçant les surenchères inutiles et préjudiciables⁸⁷⁰. Les mouleurs sont toujours payés aux pièces et les prix des moules sont sujets à d'éternelles contestations. Émile Grosdidier traite le prix directement avec le mouleur, mais il doit affirmer son autorité tout en ménageant les susceptibilités.

L'organisation du travail est donc soumise aux aléas de l'instabilité du personnel et aux rapports de force qui évoluent selon le montant de la paye et les aspirations du mouleur car l'autolimitation est courante : H. Wirtz ne moulait jamais après-midi⁸⁷¹ et pour G. Macqua, mouleur en 1953, 40 moules par jour lui suffisaient pour « gagner sa vie »⁸⁷². Dans les témoignages des mouleurs, la perception d'indépendance est surestimée, comme l'est sans doute la description de fêtes improvisées qui prennent la place du labeur. Cependant le rapport à l'alcool des ouvriers dans les années 1950 est similaire à celui du début du

⁸⁶⁶ Un plus grand nombre de mouleurs signifie une utilisation de sable de moulage plus importante. Un nouveau moulin à sable (Utard) et des compresseurs (Spiros, Crepelle) complètent l'installation du cubilot, Journal des achats, novembre 1949-septembre 1952, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁸⁶⁷ Cf. figure 37.

⁸⁶⁸ Entretien de l'auteur avec Serge Leplang et Maurice Sauvignon (1996). Les mouleurs cessaient le travail à midi pour une pause de 1 heure un quart. S. Leplang qui venait à pied de la Mal-Campée (5 km) mangeait « à la gamelle » sur le chantier de moulage, M. Sauvignon qui habitait à Vrigne aux Bois retournait déjeuner à son domicile.

⁸⁶⁹ Entretien de l'auteur avec Henri Wirtz (1996).

⁸⁷⁰ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 5 avril 1948.

⁸⁷¹ Entretien de l'auteur avec Henri Wirtz (1996).

⁸⁷² Entretien de l'auteur avec Gédéon Macqua (1996).

siècle⁸⁷³ et lorsqu'il voit ses ouvriers partir au café, É. Grosdidier les apostrophe : « vous allez encore montrer que vous gagnez de trop »⁸⁷⁴.

Les conditions de travail évoluent peu. En 1951, l'inspecteur du travail Danglehant relève six contraventions, sensiblement identiques à celles figurant sur les mises en demeure de 1946 et 1948, notamment celles concernant le non-affichage du règlement intérieur et l'absence de contrôle de l'installation électrique et de protection sur les moteurs, les courroies et les meules⁸⁷⁵. Ces insuffisances s'appliquent sans doute à nombre de fonderies ardennaises. Les fondeurs anglais, lors d'une mission en mai 1951⁸⁷⁶, notent après la visite de la fonderie Deville que le nombre de barrières de protection constaté ici est plutôt l'exception que la règle des fonderies françaises⁸⁷⁷. Quant au Londonien, A. Mathews, il s'étonne que beaucoup de mouleurs portent des espadrilles au lieu de chaussures de sécurité⁸⁷⁸. S. Leplang confirme une coutume qui trouve elle aussi son origine au siècle dernier⁸⁷⁹ : celle de couler en sandales de toile avec une semelle de corde pour que les « pétons ne se coïncent pas »⁸⁸⁰.

Pour les fondeurs anglais, La Fonte Ardennaise se classe dans ces 103 fonderies ardennaises de petite taille qui présentent peu d'intérêt, contrairement aux fonderies sur album de Faure et Deville⁸⁸¹. La délégation britannique est persuadée que, pour ce type de moulage, les fonderies des Ardennes ont un meilleur rendement que celles d'Amérique⁸⁸². Faure, situé à Revin, est équipé d'une sablerie de 800 tonnes/jour et de quatre chantiers mécanisés capables de sortir 180 moules à l'heure⁸⁸³, alors qu'un mouleur à La Fonte Ardennaise coule avec des châssis équivalents 30 et 50 moules par jour⁸⁸⁴.

Deville, à Charleville, est remarquée pour l'organisation de son flux de production⁸⁸⁵, mais dans l'échelle des petits établissements, La Fonte Ardennaise ne semble pas la moins

⁸⁷³ Le Café de la Gare à Vivier au Court est voisin de La Fonte Ardennaise et des Établissements Paul Dumas, Mme Garnier, la propriétaire de 1938 à 1975, a pour clients les ouvriers des deux usines, « les mouleurs étaient de bons clients, café, eau-de-vie le matin, vin rouge pour le casse-croûte, puis à midi avec aussi café et goutte, après la journée quelques-uns s'arrêtaient encore, tous payaient à la quinzaine ». Entretien de l'auteur avec Mme Garnier (1996).

⁸⁷⁴ Entretien de l'auteur avec Serge Leplang (1996).

⁸⁷⁵ Registre de l'Inspection du travail, 1946-1951, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁸⁷⁶ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 2 avril 1951.

⁸⁷⁷ *Proceedings of the Institute of British Foundry Men*, p. 117.

⁸⁷⁸ *Ibid.*, p. 121.

⁸⁷⁹ Entretien de l'auteur avec Gilbert Viot (1996).

⁸⁸⁰ Les pétons sont des petites particules de fonte en fusion. Entretien de l'auteur avec Serge Leplang (1996).

⁸⁸¹ *Proceedings of the Institute of British Foundry Men*, *op. cit.*, p. 123.

⁸⁸² *Ibid.*, p. 121.

⁸⁸³ *Ibid.*, p. 113.

⁸⁸⁴ Entretien de l'auteur avec Serge Leplang (1996).

⁸⁸⁵ *Proceedings of the Institute of British Foundry Men*, *op. cit.*, p. 117.

bien organisée⁸⁸⁶. Certes, l'écart de productivité est immense avec les fonderies intégrées des constructeurs d'appareils de chauffage dont l'organisation du travail répond aux exigences de la production de séries, mais les marchés respectifs sont différents.

Les fonderies les mieux équipées du département figurent dans le compte rendu de l'Association des *British Foundry Men* : outre Faure et Deville déjà citées, on y trouve la Fonderie des Ardennes à Mézières (fonderie de malléable à cœur noir dont le moulage n'est pas mécanisé)⁸⁸⁷, La Fonderie Nouvelle à Charleville (dont l'usine reconstruite produit de nouveau, en 1947, à l'aide de six chantiers mécanisés et machines à mouler à secousses, 220 tonnes par mois)⁸⁸⁸, les Aciéries Thomé à Nouzonville (pour la production d'acier moulé) et Gailly à Charleville (pour la fonte malléable à cœur noir et pour la toute récente fonte à graphite sphéroïdal)⁸⁸⁹.

Les fonderies citées par les fondeurs britanniques sont soit des établissements spécialisés de grandes séries (chauffage), soit des fonderies dont l'expertise métallurgique procure un avantage compétitif (acier moulé, fonte malléable, fonte à graphite sphéroïdal), soit enfin une fonderie reconstruite. Ce dernier exemple et l'observation anglaise sur l'étroitesse de la fonderie Gailly relèvent la présence d'un handicap supplémentaire pour automatiser le moulage : l'ancienneté des bâtiments et l'espace confiné des ateliers. Par son organisation et son niveau d'équipement, très proches jusqu'en 1953 de ceux de la plupart des fonderies ardennaises, La Fonte Ardennaise se distingue nettement des fonderies décrites par les fondeurs anglais. L'accroissement de la production y dépend principalement de l'extension de la capacité tant en hommes qu'en matériel et non de l'intensification de la production.

1.3/ Bilan de l'après-guerre

1-3-1/ La productivité

Dans les années d'après-guerre, la routine de production est à La Fonte Ardennaise semblable à celle des années 1930. La capacité du moulin à sable est plus importante, mais il s'agit toujours d'une cuve ouverte avec un malaxeur et le transport du sable s'effectue à la

⁸⁸⁶ Gédéon Macqua classe l'entreprise d'É. Grosdidier dans les fonderies propres, « pas comme chez Blay & Collard où on ne pouvait pas faire un pas sans se piquer les pattes avec des ferrailles », Entretien de l'auteur avec G. Macqua (1996).

⁸⁸⁷ *Proceedings of the Institute of British Foundry Men, op. cit.*, p. 115.

⁸⁸⁸ *Ibid.*, p. 118.

⁸⁸⁹ *Ibid.*, p. 116.

brouette. Le chantier de moulage s'est étendu, les machines à bras qui figurent déjà sur le tableau de la fonderie en activité lors de l'année 1929 sont plus nombreuses, mais les mouleurs le sont aussi. Le cubilot qui a doublé de volume, ne se charge plus à dos d'homme par le gueulard, mais toujours à la main, dans des paniers carrés dont le contenu est versé dans le monte-charge⁸⁹⁰. Cependant, malgré la stabilité apparente des techniques et de l'organisation, la productivité, calculée traditionnellement en tonnes par homme et par mois, s'améliore. Nous préciserons tout d'abord les facteurs qui favorisent l'accroissement de la productivité et son incidence sur les résultats financiers de l'entreprise. Puis nous analyserons dans le contexte général de la fonderie ardennaise, la première augmentation de capital de la société.

De 1927 à 1936, on peut estimer une production mensuelle de 0,5 à 0,8 tonne par homme et par mois. Cette fourchette évolue peu pendant la guerre. Les premières indications exactes du tonnage facturé apparaissent en août 1949 et attestent pour quatre mois (de septembre à décembre 1949) d'une moyenne mensuelle de 0,918 tonne par homme et par mois⁸⁹¹.

En 1950, la moyenne mensuelle est de 1,029 tonne, donc supérieure de 12 % à celle constatée en 1949. Cette tendance se vérifie en 1951. Avec une base 100 en 1950, la production par homme s'élève à 122 en 1951 pour retomber à 114 et 112 les deux années suivantes, soit en tonnage par mois : 1,255, 1,173, 1,152 ; ce qui est 1,5 fois supérieur à l'estimation probable de 1939-1940 (0,800). Les mouleurs produisent donc avec plus d'efficacité.

Depuis le XIX^e siècle, le mouleur est le maître de son chantier de moulage, lui seul a la polyvalence totale : il prépare ses moules, coule et livre la pièce finie après l'avoir contrôlée. La durée du cycle de production conduit à ne couler que deux jours par semaine, mais à compter de 1950, la coulée est journalière car ce sont désormais les manœuvres qui relèvent le sable, cette opération étant réservée précédemment aux mouleurs⁸⁹². Cette organisation ressemble à celle des Établissements Gailly remarquée par les Anglais : elle innove par l'apparition d'ouvriers non qualifiés sur le chantier de moulage avec des missions définies et reproduites quotidiennement. Les manœuvres qui n'intervenaient autrefois que pour une aide occasionnelle, participent désormais au cycle de production. Dans cette ébauche de division du travail, les mouleurs doivent alors se consacrer uniquement à l'exercice de leur

⁸⁹⁰ Le fondeur monte aussi dans le monte-charge pour pousser les gueuses de fonte avec ses pieds, entretien de l'auteur avec Bernard Dervin, 2010.

⁸⁹¹ Livre des ventes août 1949-février 1954, Registre de paie août 1947-avril 1951, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁸⁹² Entretien de l'auteur avec Henri Wirtz (1996).

expertise. Pour les mouleurs, ce changement, en apparence marginal, n'est pas vécu comme intrusif et potentiellement dangereux⁸⁹³ car ils peuvent mieux se consacrer à la réalisation des moules et à la négociation de leurs prix. Dans une approche systémique de la fonderie, nous pourrions cependant conclure que le point d'équilibre de l'organisation est modifié.

La demande du marché, si forte depuis la fin de la guerre, rencontre l'appétit commercial d'Émile Grosdidier ; les investissements initiés en 1948 (espace, moulin à sable, cubilot) participent indirectement à la productivité car s'ils ne font pas travailler plus vite, au moins empêchent-ils les ouvriers d'attendre. Malgré leur résistance, les mouleurs augmentent sensiblement leur rythme, d'autant qu'Émile Grosdidier est un bon négociateur. L'augmentation de la productivité se réalise sans mécanisation ; elle résulte d'une meilleure organisation de la production qui repose essentiellement sur un temps de travail plus important des mouleurs. Sans doute, ces derniers consacrent-ils plus de temps à l'exercice de leur expertise grâce à la division du travail entre manœuvres et mouleurs, mais encore doivent-ils accepter de travailler plus. La conjoncture de « la grande inflation »⁸⁹⁴ permet, au niveau microéconomique, de comprendre ce travail supplémentaire selon une double hypothèse : celle de l'excès de la demande globale sur l'offre, et celle de l'incitation financière. Dans le premier cas, la pression du marché relayée par la présence plus constante dans l'atelier d'É. Grosdidier, en tant qu'organisateur du travail, incite les ouvriers à travailler davantage au cours de la journée. Dans le second, l'augmentation du prix aux pièces des moules peut être une incitation à produire plus⁸⁹⁵. Cette tendance conduit l'entreprise à améliorer sensiblement sa rentabilité.

1-3-2/ Les résultats financiers : une amélioration des prix de vente

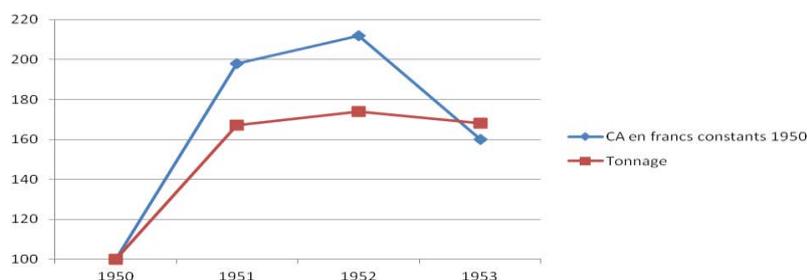
Au-delà du tonnage supplémentaire produit par travailleur, un autre paramètre s'avère positif pour l'entreprise : l'augmentation du prix (en francs constants 1950, l'indice du chiffre d'affaires est supérieur à celui du tonnage).

⁸⁹³ J. A. MALAREWICZ, *Systémique et entreprise*, Paris, Village Mondial, 2000, p. 60.

⁸⁹⁴ J.-L. VAUZANQUES, « Liquidités et inflation », *Revue économique*, 1958, vol. 9, n° 6, p. 958-987.

⁸⁹⁵ La comparaison entre l'horaire de travail et le salaire moyens par quinzaine d'un mouleur indique pour avril 1951 : 95 heures et 12 989 francs, alors qu'en avril 1953 ces mêmes éléments sont de 105 heures et 18 362 francs, soit une hausse des salaires de 41,36 % par rapport à une inflation générale cumulée de 24,4 %, *Journal de paye*, 16 avril 1951-31 juillet 1953. *Calculateur d'inflation*, *op. cit.*

Figure 55 : Évolution des indices du chiffre d'affaires et du tonnage 1950-1953



Sources : Livre des ventes août 1949-février 1954.

L'influence favorable sur les résultats de l'entreprise, dont l'évolution peut être suivie de 1947 à 1953 par l'étude des bilans et des comptes de résultats laisse supposer une meilleure rémunération de la tonne produite.

Figure 56 : Résultats de La Fonte Ardennaise 1946-1953

	1946	1947 12 mois	1948- 1949* 21 mois	1950 12 mois	1951 12 mois	1952 12 mois	1953 12 mois
Chiffre d'affaires		20 318 148	52 388 575	27 163 711	43 104 875	56 525 428	52 520 288
Indice annuel		100	147	133	212	278	258
Bénéfice Comptable	673 137	3 179 059	7 378 647	737 905	4 778 806	3 637 078	6 407 659
Indice annuel		100	132	23	150	114	201
Amortissements	142 664	375 816	1 066 515	1 841 230	2 976 199	7 271 855	9 799 073
Indice annuel		100	162	489	792	1 934	2 607
Capacité d'autofinancement Bénéfices + amortissements	815 801	3 554 875	8 445 162	2 579 135	7 755 005	10 908 933	16 206 732
Indice annuel		100	135	72	218	306	455
Bénéfices/CA		15,65 %	12,60 %	2,72 %	11,09 %	6,43 %	12,20 %
CAF/CA		17,49 %	16,12 %	9,40 %	17,99 %	19,20 %	30,86 %

Sources : Bilans LFA 1946-1953 et comptes d'exploitation 1947-1953, archives privées La Fonte Ardennaise.

De 1946 à 1953 (comme pendant la guerre), l'entreprise est bénéficiaire, mais le niveau de rentabilité (bénéfice comptable/chiffre d'affaires) est bien supérieur puisqu'en moyenne il s'établit à 11 % au lieu de 7 %. Cette rentabilité distingue La Fonte Ardennaise des autres fonderies locales : l'entreprise voisine Camion Frères, par exemple ne dépasse pas 2,6 % en moyenne pour les années 1950-1953⁸⁹⁶.

⁸⁹⁶ Comparaison des comptes d'exploitation et bilans, Camion Frères, exercices 1948-1949 à 1952-1953, archives privées Michel Lang.

J.-C. Daumas relève les limites de la notion de bénéfice comptable dans la mesure de la rentabilité des entreprises⁸⁹⁷. Par ailleurs, la mesure de la capacité d'auto-financement permet de compléter l'évaluation des performances de l'entreprise. En francs constants 1950, les ressources internes dégagées par l'activité de la fonderie sont multipliées par 4,5 entre 1947 et 1953 et par 20 depuis 1946, offrant ainsi des possibilités de financement pour de nouveaux investissements de croissance. D'autre part, le rapport entre le chiffre d'affaires et la masse salariale décroît de 38 % en 1947 à 25,39 % en 1953. Il semble donc que les prix de ventes, attribués par le marché⁸⁹⁸, contribuent essentiellement aux bons résultats de l'entreprise.

Figure 57 : Chiffre d'affaires et main-d'œuvre à La Fonte Ardennaise 1947-1953

	1947 12 mois	1948- 1949* 21 mois	1950 12 mois	1951 12 mois	1952 12 mois	1953 12 mois
Chiffre d'affaires	20 318 148	52 388 575	27 163 711	43 104 875	56 525 428	52 520 288
Indice annuel	100	147	133	212	278	258
Main-d'œuvre	7 744 008	15 431 194	8 673 690	12 465 168	13 716 854	13 335 161
Indice annuel	100	113	112	160	177	172
CA/Main-d'œuvre	38,00 %	29,45 %	31,00 %	28,90 %	24,26 %	25,39 %

Sources : Bilans LFA 1946-1953 et comptes d'exploitation 1947-1953, archives privées La Fonte Ardennaise.

Les investissements réalisés lors de l'exercice 1948-1949 confèrent une nouvelle dimension à l'entreprise. Les immobilisations se multiplient alors par sept par rapport à 1946.

Figure 58 : Immobilisations de La Fonte Ardennaise, 1946-1953

	1946	1947	1948-1949	1950	1951	1952	1953
Total immobilisations dont	1 516 123	1 867 452	10 956 886	11 191 567	12 473 966	23 946 275	25 663 917
Terrains & bâtiments	752 291	913 910	5 789 473	5 274 873	5 633 642	10 250 195	10 135 199
% Terrains & bâtiments total immobilisations	49,62 %	48,94 %	52,84 %	47,13 %	45,16 %	42,80 %	39,49 %
Matériels & machines	650 461	824 977	4 854 580	5 207 148	5 269 922	11 137 804	11 384 624
% Matériels & machines total immobilisations	42,90 %	44,18 %	44,31 %	46,53 %	42,25 %	46,51 %	44,36 %
Matériels roulants				430 000	1 288 282	2 039 537	2 288 670
Installations ouvrières					36 007	76 968	1 085 586
CAPITAL	60 000	60 000	60 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000

Sources : Bilans LFA 1946-1953 et comptes d'exploitation 1947-1953, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁸⁹⁷ J.-C. DAUMAS, « Conclusion », in DARD O., DAUMAS J.-C., MARCOT F., *L'Occupation, l'État français et les entreprises*, op. cit., p. 451.

⁸⁹⁸ Il s'agit du marché du matériel électrique qui représente les ¾ du chiffre d'affaires de La Fonte Ardennaise, et non pas de l'ensemble des secteurs clients. Lors du dépôt de bilan de la fonderie Manil, le liquidateur impute les difficultés aux prix bas pratiqués par les secteurs du chauffage, de la quincaillerie, des cylindres de freins hydrauliques et des compresseurs pour les réfrigérateurs. Rapport particulier sur l'irrégularité apparente des divers actes intervenus avant le dépôt de bilan de la société. Liquidation judiciaire des Anciens Établissements Manil, 8 avril 1953, ADA 6U1529.

Les 60 000 francs qui constituent le capital de 1927 ne correspondent plus à la nouvelle valeur de la société. C'est pourquoi, les associés (lors de la réunion mixte du 29 juin 1950) portent le capital à 3 600 000 francs par incorporation d'une partie des bénéfices de 1948-1949 (3 475 980 francs)⁸⁹⁹ et de l'intégralité du fond de renouvellement des stocks (64 020 francs). L'opération est réalisée par la création de 3 540 parts de 1 000 francs distribuées à chacun des associés à raison de 59 parts nouvelles pour une ancienne possédée. La répartition s'établit comme suit : É. Grosdidier (2 880 parts), J.-B. Jacquet (360), F. Leplang (360).

L'incorporation d'une partie du résultat financier renforce les fonds propres sans faire entrer de nouveaux associés, ni participer les anciens. L'entreprise peut donc se développer tout en conservant son indépendance financière vis-à-vis de tiers. Aucune dette à moyen et long terme ne figure aux bilans car les investissements ont été autofinancés. L'accroissement des réserves de 1939 à 1945, puis le gel de l'investissement⁹⁰⁰ jusqu'en 1947, ont permis à l'entreprise de gonfler sa trésorerie, une trésorerie abondante qui accompagne la forte croissance de la production. Cet accroissement des ressources financières s'inscrit dans le mouvement d'augmentation spectaculaire (à partir de 1946) du nombre d'opérations visant à gonfler le capital, réalisées par les PME et de redressement de l'activité qui puise sa source dans les initiatives des entrepreneurs⁹⁰¹.

1-3-3/ La recapitalisation du secteur

Cette tendance générale à la réévaluation des bilans se retrouve au niveau de la fonderie ardennaise où de 1946 à 1953, près de la moitié des entreprises augmentent leur capital social. Sur les 83 opérations effectuées, seules 4 d'entre elles le sont par souscription en numéraire (Haineaux Fils & Cie à Revin en 1947 et 1948⁹⁰², la Fonderie Nouvelle⁹⁰³ et La Fonderie des Ardennes⁹⁰⁴). Toutes les autres sont issues de la transformation des réserves. Les bénéfices réalisés dans les années qui suivent la Libération participent généralement à l'augmentation des fonds propres comme à la Sirène (à Rocroi) où ils s'élèvent au tiers de

⁸⁹⁹ Le solde (3 122 734 francs) étant affecté au compte de la réserve spéciale. Procès-verbal de l'AG du 29 juin 1950, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁹⁰⁰ H. BONIN, *Histoire économique de la France depuis 1880*, Paris, Masson, 1988, p. 135.

⁹⁰¹ F. CARON, *op. cit.*, p. 216.

⁹⁰² Acte du 30 décembre 1948, Maître Georges à Niort, archives du tribunal d'instance de Rocroi, ADA non classé.

⁹⁰³ Procès-verbal de l'Assemblée générale extraordinaire du 15 mai 1946, ADA 6U1312.

⁹⁰⁴ Procès-verbal de l'Assemblée générale extraordinaire du 30 décembre 1946, ADA 6U1313.

l'apport de 12 240 000 francs à son capital social⁹⁰⁵. La fonderie Hersigny (à Rocroi)⁹⁰⁶ et la fonderie Druart (à Revin)⁹⁰⁷ transfèrent la totalité des gains dans le capital et les réserves

Les fonderies ardennaises privilégient le renforcement de leurs bilans au détriment de la distribution de dividendes et confirment l'autofinancement comme grand moyen de recapitalisation⁹⁰⁸. Onze fonderies de l'échantillon abandonnent leur statut de SNC pour celui de SARL. Huit d'entre elles ont été créées au XIX^e siècle. Il s'agit ici d'une modernisation des structures juridiques liée à l'arrivée de nouvelles générations et à la volonté d'adapter le capital social à l'actif de l'entreprise. Le premier cas semble correspondre à la situation des fondateurs de Vrigne-Vivier (Gillet & Rocquigny, Apparuit, Blay & Laurent, Bernard & Huet, Bourgarit & Guillet), de la Vallée de l'Ennemanne (Fonderie et Atelier de construction d'Haraucourt, Gilbin) et de la Fonderie de la Vence. Le second, aux Établissements Grandry et à la Société des Appareils Devin & Moine & Cie dont le capital de 12 000 000 francs se constitue des apports des Établissements Devin-Moine & Cie et Gendarme Fils réunis⁹⁰⁹.

À l'aube des années 1950, les fonderies ardennaises semblent posséder les structures juridiques et financières en mesure d'accompagner la croissance. Leur nombre est sensiblement identique à celui de 1939. À Bourg-Fidèle, deux fonderies ferment : La Renaissance, dissoute statutairement depuis le 30 août 1940, est mise en liquidation rétroactivement suite à l'AGE du 3 septembre 1946⁹¹⁰ et les Établissements Émile Pechenard, cessent leur activité en 1952⁹¹¹. Mais une autre fonderie est créée à Fumay, la fonderie du Tonkin, SA au capital de 6 000 000 francs, par le comte P. de Tocqueville demeurant à Paris⁹¹². Son capital est doublé en 1949 suite aux apports des premiers actionnaires⁹¹³. Cette

⁹⁰⁵ Acte du 7 octobre 1948, Maître Lefebvre à Rocroi, archives du tribunal d'instance de Rocroi, ADA non classé.

⁹⁰⁶ Procès-verbal de l'AGE du 19 décembre 1949, archives du tribunal d'instance de Rocroi, ADA non classé.

⁹⁰⁷ *Ibid.*

⁹⁰⁸ L. DUPRIEZ, *La recapitalisation des entreprises dans la conjoncture d'après-guerre*, Paris, Centre d'étude supérieure de la banque, les cours de droit, 1953, p. 9. Selon l'auteur l'importance de l'engagement des ressources propres dans l'acquisition de capital fixe est favorisée par « les lendemains d'occupations qui laissent les entreprises avec des liquidités en numéraire disponibles conjointement avec un engagement à court terme fortement diminué », et « le fonctionnement d'une économie à calculs très lâches, à demandes inassouvies, à contrôles politiques créant des inégalités fructueuses : bref, à très hauts taux de profits ».

⁹⁰⁹ Procès-verbal de l'AGE du 20 octobre 1948, archives du tribunal d'instance de Rocroi, ADA non classé. Nous supposons que la concentration des deux établissements d'Auvillers les Forges est effectuée pendant la guerre.

⁹¹⁰ Acte du 30 novembre 1946, Maître Lefebvre à Rocroi, archives du tribunal d'instance de Rocroi, ADA non classé.

⁹¹¹ *Le petit Bourquin*, n° 11, janvier 1991, p. 32, Mairie de Bourg-Fidèle. La fonderie, en association depuis 1948 avec la fonderie La Sirène à Rocroi, cesse la production sur le site de Bourg-Fidèle au décès accidentel de son Directeur M. Creux, sans doute par l'absence de successeur de la famille Pechenard.

⁹¹² Acte du 22 décembre 1948, Maître Maquenne à Fumay, archives du tribunal d'instance de Rocroi, ADA non classé.

⁹¹³ Acte du 23 septembre 1949, Maître Maquenne à Fumay, archives du tribunal d'instance de Rocroi, ADA non classé.

création est surprenante par l'origine des fondateurs. Sur le site de Vrigne-Vivier, le 8 avril 1953, la fonderie Manil dépose le bilan, n'ayant pu assurer la paye de mars⁹¹⁴. Les difficultés financières sont liées à l'introduction d'un nouveau procédé breveté par la société américaine Eaton, le moulage en coquille⁹¹⁵. Quant à l'entrée d'ouvriers dans l'artisanat, elle semble désormais impossible. Le dernier mouleur sur presse à avoir tenté l'expérience dans l'agglomération de Vrigne-Vivier à la fin des années 1940, Lièvin Résimont, abandonne car son seul client, les moulins à café Rapid déposent le bilan⁹¹⁶.

La Fonte Ardennaise, quoiqu'encore très loin des premières fonderies, se distingue désormais des plus petites. Quant au passé de mouleur d'É. Grosdidier, il s'estompe peu à peu : d'une part, les fondeurs ardennais le reconnaissent comme patron en 1952, d'autre part, la grève de 1953, la première depuis 1926, marque une rupture entre Émile et ses ouvriers.

1.4/ Mission en Angleterre et conflit social : le changement d'état

Le 3 mai 1952, une délégation du SFMA dans laquelle figure É. Grosdidier s'embarque pour l'Angleterre afin de participer à une mission de productivité en réponse au déplacement dans les Ardennes, l'année précédente, des fondeurs de la branche londonienne de l'*Institute of British Foundry Men*⁹¹⁷. Les relations de ce voyage, contrairement à celle des industriels anglais ne nous sont pas parvenues, mais en participant avec son épouse à cette mission, É. Grosdidier rejoint ses pairs. Assurément, il existe encore un monde entre Engel Renson d'Herculais, PDG de Camion Frères et le gérant de La Fonte Ardennaise. Michel Lang, directeur général de Camion Frères se souvient d'Émile Grosdidier qui faisait beaucoup rire en parlant patois, curieux de tout et plaisantant beaucoup⁹¹⁸. Dans le microcosme des fondeurs ardennais et de façon plus restreinte, celui de Vrigne-Vivier, tout le monde s'épie. Les chefs d'entreprise connaissent donc le développement de La Fonte Ardennaise, tant dans son extension à Vivier au Court qu'à Vrigne aux Bois avec Electrofonte, et si É. Grosdidier amuse les adhérents du SFMA, on peut supposer qu'il les inquiète tout autant. A. Urion, directeur de la fonderie voisine, les Établissements Paul Dumas en convient : « Émile

⁹¹⁴ Rapport particulier sur l'irrégularité apparente des divers actes intervenus avant le dépôt de bilan de la société. Liquidation judiciaire des Anciens Établissements Manil, ADA 6U1529.

⁹¹⁵ Rapport technique sur la SA des Anciens Établissements Jules Manil à Vivier au Court, ADA 6U1529.

⁹¹⁶ Entretien de l'auteur avec Jackie Résimont (2011).

⁹¹⁷ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 26 avril 1952.

⁹¹⁸ Entretien de l'auteur avec Michel Lang (2010).

Grosdidier était un concurrent très sérieux, bien que plus petit et moins performant que nous »⁹¹⁹, et J. Martiny, directeur commercial de Bourgarit & Guillet, de déclarer : « si le père Grosdidier passait en dernier, la commande c'était pour lui, il ne perdait jamais une affaire ou alors il fallait passer après »⁹²⁰.

Cette méfiance naissante est un signe de reconnaissance : d'insignifiante, La Fonte Ardennaise devient concurrente et É. Grosdidier est désormais perçu comme un entrepreneur digne de ce nom par les patrons fondateurs.

La perception du patron comme mouleur à son compte par les ouvriers se modifie en 1953, lors de la grève dont le déroulement bouleverse les relations traditionnelles d'É. Grosdidier avec ses salariés. Aucune source, écrite ou orale, n'atteste de grève, à La Fonte Ardennaise, de 1926 à 1953. La taille de l'entreprise, les origines ouvrières d'É. Grosdidier, les difficultés financières perçues par les ouvriers jusqu'en 1938, et surtout l'autorité morale socialisante de Félix Leplang sont des freins à l'action revendicatrice. Si les luttes ouvrières se concentrent sur les « maîtres fondateurs » à la richesse apparente, elles semblent éviter l'artisan qui parle patois et vient à l'usine en bicyclette. Les événements d'août 1953 effacent cette image.

À la reprise des congés, le 18 août, alors qu'É. Grosdidier ne rentre que quatre jours plus tard, un mouvement de grève pour la libération des prisonniers politiques, l'abolition des décrets-lois, la convocation du Parlement et la réunion des conventions collectives est voté à main levée dans la cour de l'usine⁹²¹. É. Grosdidier indique au tribunal des prud'hommes que deux jours plus tard la moitié des ouvriers avait, à leur demande, repris le travail et énumère les sept points qui l'ont incité à refuser la rencontre avec les grévistes : l'organisation de la grève sans vote régulier à bulletin secret, l'absence de préavis, le déclenchement sans savoir si les revendications auraient été refusées ou acceptées, le caractère exclusivement politique de la grève, l'absence complète de motifs corporatifs, l'absence de contact des organisateurs dès son retour et l'absence illégale et non motivée de plus d'une semaine (puisque le premier contact n'eut lieu que le mercredi 26 août, motif d'une rupture du contrat de travail). La décision de licencier R. Gouverneur et A. Dubois est sans appel. Pour le premier, il s'agit de la suppression de son poste⁹²² ; pour le second d'un abus de confiance impardonnable : « il s'agit d'un monsieur qui, en décembre 1950, se trouvait sans travail depuis sept mois, ne

⁹¹⁹ Entretien de l'auteur avec André Urion (2010).

⁹²⁰ Entretien de l'auteur avec Jacques Martiny (2002).

⁹²¹ Double du rapport sur le mouvement de grève adressé au tribunal des prud'hommes, non daté, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁹²² *Ibid.*

trouvant pas de travail sur place et dans la région à cause de la renommée qu'il s'était faite. Il avait d'autre part, devant témoins, convenu et M. Dubois a donné sa parole d'honneur qu'il ne s'occuperait que de son travail, qu'il aurait les mêmes conditions de travail que ses camarades, mais par contre, il ne devrait jamais se conduire en perturbateur, ne pas prendre la tête de mouvements et encore moins faire pénétrer la politique dans l'usine ; sans quoi, nous étions communément d'accord que son contrat de travail prendrait fin au moment même où il se déliait de sa parole »⁹²³.

Le 30 septembre 1954, un courrier de Maître Manil, avocat au tribunal de Charleville, informe É. Grosdidier que « R. Gouverneur et A. Dubois sont déboutés de toutes leurs demandes, et condamnés aux entiers dépens d'instance et d'appel »⁹²⁴. Au dos de la lettre, une annotation manuscrite informe que la plaidoirie n'a pas évoqué trop de faits personnels relatifs aux relations entre l'employeur et ses employés, mais a retenu qu'aucun cahier de revendications n'ayant été transmis, il n'avait pu ni être satisfait, ni même discuté et que l'arrêt de travail sans préavis constitue une rupture du contrat de travail⁹²⁵. Probablement que les conseillers prud'homaux ont jugés en droit, et non sur les conventions personnelles établies entre le gérant de La Fonte Ardennaise et les « exclus ».

Le rapport écrit par É. Grosdidier révèle son attitude passée : « je ne jette l'exclusive sur quiconque, je l'ai prouvé avant guerre en accueillant Messieurs Bayet et Gouverneur qui étaient aussi mis à l'index »⁹²⁶, et prouve qu'il se souciait peu de « l'index » patronal sur les syndicalistes. Pragmatique, il embauchait avant tout de bons professionnels qui, malgré leurs idéaux, se devaient de nourrir leurs familles⁹²⁷. Cependant, le temps de 1953 n'est pas celui de l'avant-guerre, Félix Leplang est décédé en 1951 et la grève se déclenche en l'absence d'É. Grosdidier, témoignage de l'influence de sa présence physique, mais aussi de son détachement du monde ouvrier qui réembauche quand le patron est encore en vacances. En août 1953, le contrat tacite remarqué en 1936 « l'action syndicale d'accord chez les autres mais pas à La Fonte Ardennaise » entre les syndicalistes et l'artisan est rompu. Émile Grosdidier devient alors par la voie de *Liberté*, l'hebdomadaire de la Fédération des Ardennes du Parti communiste français, en date du 12 septembre 1953, « le sieur Grosdidier, coupable

⁹²³ *Ibid.*

⁹²⁴ Courrier de Pierre Manil au Directeur de La Fonte Ardennaise, 30 septembre 1954, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁹²⁵ *Ibid.*

⁹²⁶ Double du rapport sur le mouvement de grève adressé au tribunal des prud'hommes, *op. cit.*

⁹²⁷ Nous avons interrogé André Dubois sur son embauche par É. Grosdidier alors qu'aucun patron ne voulait plus le faire, il suppose après une longue réflexion : « au fait je ne sais pas trop, sûrement que cela l'arrangeait, j'étais un bon mouleur. » Entretien de l'auteur avec André Dubois, 1997.

d'odieux mensonges et fer de lance du coup de force fasciste du patronat local»⁹²⁸. En désignant l'ennemi de classe, *Liberté* consacre l'entrée du gérant de La Fonte Ardennaise dans le patronat officiel.

*

* *

De 1946 à 1953, La Fonte Ardennaise change d'échelle. Sa capacité d'autofinancement est multipliée par 20 entre 1946 et 1951, évolution directement liée au positionnement de l'entreprise sur le marché particulièrement rémunérateur de la construction électrique. La décision de mécaniser le moulage n'est pas d'emblée une évidence et les investissements se concentrent sur l'extension de la surface couverte, la capacité de fusion et la préparation du sable.

L'augmentation du capital en 1950 régularise les actifs créés dans les 5 ans qui suivent l'armistice. Comme dans la plupart des établissements, elle est alimentée par incorporation des réserves et les bénéfices ne sont pas distribués entre 1945 et 1953. Dans le paysage des fonderies ardennaises, peu modifié depuis 1939, La Fonte Ardennaise gravit quelques échelons. La participation d'É. Grosdidier à un voyage d'étude organisé par le SFMA confirme sa sortie de l'artisanat.

Le changement de statut d'É. Grosdidier (qui ne travaille plus à l'atelier mais assure une fonction d'organisateur de la production), l'accroissement de cette même production (qui s'accompagne d'une division du travail croissante entre les ouvriers) et l'intégration symbolique au groupe des fondeurs ardennais, préparent la rupture du gérant avec les ouvriers. La grève en 1953 marque la métamorphose définitive du compagnon en patron.

2) De la première à la seconde génération, 1954-1967

Les 13 années précédant le changement de direction de La Fonte Ardennaise correspondent au temps des mutations techniques et commerciales. La transformation de l'entreprise se réalise dans le cadre d'une expansion constante et du développement continu de la clientèle. L'évolution est lente car en 1958, au-delà du changement perceptible de

⁹²⁸ *Liberté*, 12 septembre 1953, archives privées La Fonte Ardennaise.

l'organisation du travail, les machines à bras des années 1920 côtoient toujours la « machine à secousse », prémice de la mécanisation de l'entreprise.

Dans ce contexte où Émile Grosdidier semble avoir atteint ses limites techniques, l'entreprise rebondit sur une nouvelle dynamique avec l'arrivée de deux ingénieurs. Nous analyserons comment le premier engage la mécanisation de la production, et comment le second remet en cause la politique commerciale. Puis nous décrirons comment ces nouvelles orientations modifient la structure capitaliste de l'entreprise et l'organisation du travail, tout en préparant la succession des générations.

2.1/ Vers la mécanisation de l'entreprise : l'arrivée d'un Gad'zarts

Au début des années 1950, la volonté affichée du SGFF est d'orienter les fonderies vers la spécialisation et l'acquisition de moyens modernes d'équipement⁹²⁹. Des fonderies volontaires sont sollicitées comme usines pilotes dans le but de mettre en application les enseignements pratiques, recueillis en Amérique sur la productivité⁹³⁰. Mais comment y parvenir lorsque les statistiques de 1954 indiquent que 720 fonderies sur modèles ont produit 426 400 tonnes⁹³¹, soit, en moyenne, 592 tonnes annuellement par établissement, chiffre inférieur à la production de La Fonte Ardennaise en 1954 ? La structure du marché et la taille des acteurs, tant fournisseurs que clients, ne constituent pas une incitation particulière à la mécanisation du moulage, si ce n'est l'absence de réserve de main-d'œuvre qualifiée. D'autre part, la mécanisation d'une fonderie bouleverse l'organisation et l'espace de travail habituel et la décision d'investir est difficile pour la majorité des fondeurs d'avant-guerre. Nous étudierons dans un premier temps, les modalités de l'introduction du premier chantier mécanisé dans l'entreprise et l'incidence de l'arrivée de Martial Grosdidier, fils aîné d'Émile dans l'entreprise. Puis nous analyserons la transformation de la fonderie de 1958 à 1967.

En juillet 1955, Martial Grosdidier rejoint l'entreprise avec la qualification d'ingénieur⁹³². Né en 1932, le fils aîné d'É. Grosdidier, après l'obtention du baccalauréat technique en juin 1951, intègre l'École des Arts et Métiers de Châlons sur Marne (1951-1954) et termine sa dernière année à Paris (1955). Il effectue son service militaire dans l'aéronavale

⁹²⁹ *L'industrie de la fonderie*, SGFF, *op. cit.*, p. 29.

⁹³⁰ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 2 avril 1951.

⁹³¹ *L'industrie de la fonderie*, SGFF, *op. cit.*, p. 20.

⁹³² Journal de paye, 1^{er} août 1953-31 août 1955, archives privées La Fonte Ardennaise.

d'octobre 1957 à décembre 1959, tout en travaillant à La Fonte Ardennaise au gré des permissions obtenues.

Dans son autobiographie, Émile souligne que l'arrivée de son fils Martial, plein d'ardeur et de connaissances techniques, lui permet de concevoir de nouveaux projets d'extension⁹³³. À cette date, É. Grosdidier a 53 ans et sa volonté d'entreprendre n'est pas émoussée : son gendre, G. Lefèvre, se souvient que ces années ont certainement été les plus actives pour son beau-père, surtout commercialement⁹³⁴. Mais, techniquement, ses limites sont atteintes : pour accompagner la croissance, issue de son action commerciale, il reproduit d'une manière extensive les moyens de production qu'il maîtrise. Comme pour beaucoup de fondeurs qui ne sont pas mécaniciens, l'obstacle est la conception technique et la conduite du projet de mécanisation. Il n'était pas imaginable qu'un cadre venu de l'extérieur occupe un poste aussi important dans la fonderie⁹³⁵. Martial bénéficie de la confiance absolue de son père, car qui mieux que le fils aîné, ingénieur de surcroît, pourrait valoriser le patrimoine industriel ?

Il n'y a donc eu ni confrontation, ni lutte de pouvoir entre Émile, qui abandonne volontiers la fonderie à une compétence nouvelle, et Martial qui n'intervient pas dans la fonction préférée de son père, le service commercial. Les entretiens avec les mouleurs n'indiquent pas de rupture brutale. Quand Martial, en 1955-1956, assure le montage de la sablerie qui alimente les premières machines à mouler automatiques, Émile continue de négocier les prix avec les mouleurs traditionnels mais, dès 1957, le déclin de ces derniers est amorcé.

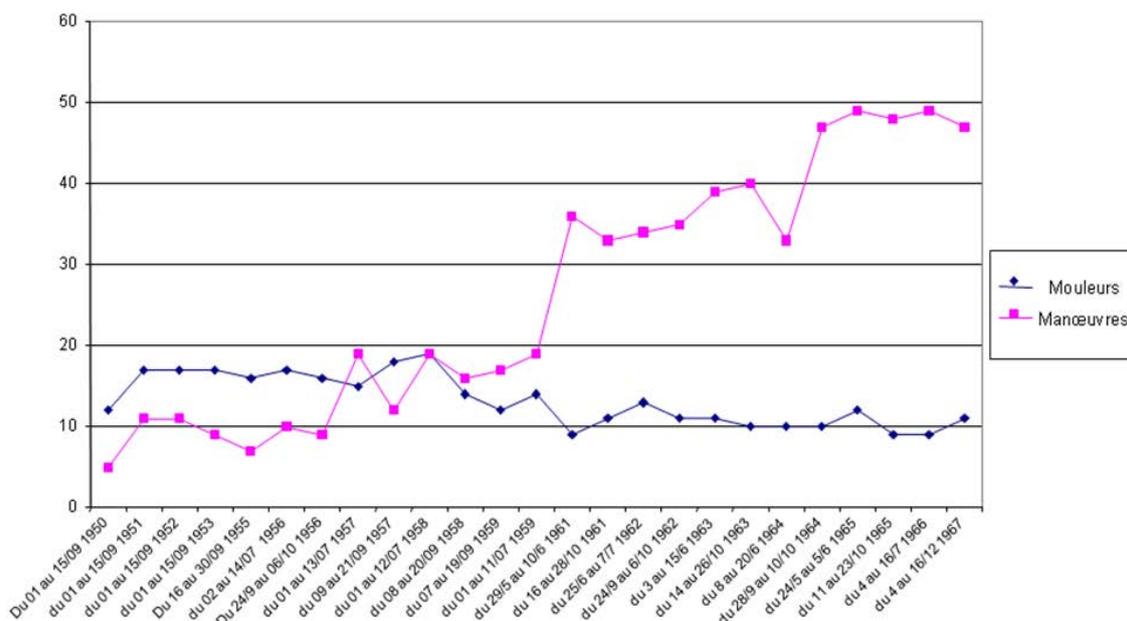
Lors de notre analyse de la période 1946-1953, nous avons remarqué qu'à l'extension de la surface couverte de la fonderie, initiée lors de l'exercice 1948-1949, correspond une modification de l'organisation du travail avec l'intervention d'une main-d'œuvre non qualifiée sur les chantiers de moulage autrefois réservés aux seuls mouleurs. Cette ébauche de division du travail attribue aux manœuvres les tâches subalternes du nettoyage de la pièce moulée et de la préparation du sable. Cette organisation, qui diffère de celle d'avant-guerre, se maintient jusqu'en 1957. En juillet 1957, le nombre de manœuvres dépasse même celui des mouleurs.

⁹³³ É. GROSDIDIER, *Autobiographie, op. cit.*

⁹³⁴ Entretien de l'auteur avec Guy Lefèvre (2010).

⁹³⁵ *Ibid.*

Figure 59 : Évolution du nombre de mouleurs et de manœuvres



Sources : Livres de payes 1^{er} janvier 1950-31 décembre 1967, archives privées La Fonte Ardennaise.

Après une année d’instabilité organisationnelle, la rupture est effectuée : le personnel de La Fonte Ardennaise se compose alors d’une dizaine de mouleurs pour, en fin de période étudiée, près de 50 manœuvres. La composition des salariés s’inscrit ainsi dans la tendance à la déqualification observée par G. Noiriel⁹³⁶. En effet, en 1950 à 1957, les mouleurs passent de 25 % à 9 % du personnel de l’entreprise et les manœuvres de 12 % à 40 %. Cette déqualification du travail est accélérée par la mécanisation du moulage lancée par Martial Grosdidier dès son arrivée dans l’entreprise.

La période d’octobre 1952 à août 1954 marque une pause dans les investissements, mais à partir de septembre 1954⁹³⁷, des travaux sont entrepris pour agrandir les bâtiments et mettre en place la première mécanisation du moulage⁹³⁸.

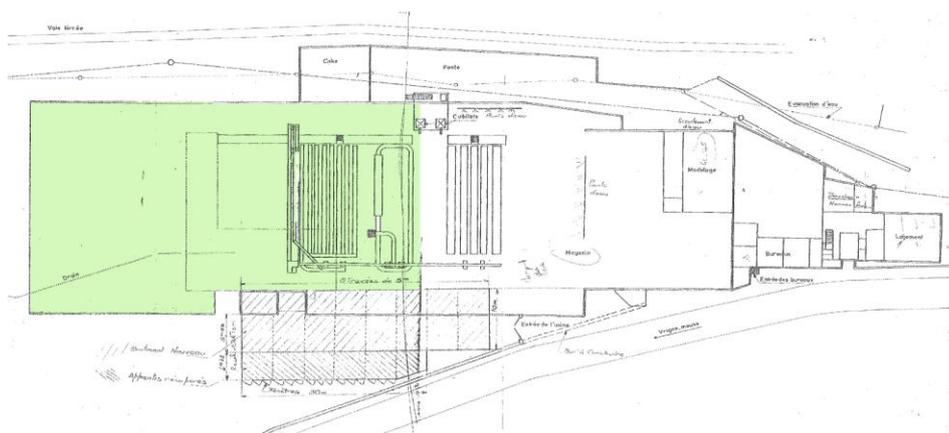
Comme depuis l’origine, la surface couverte augmente dans l’espace situé entre la route départementale 105 qui relie Vivier au Court à Vrigne-Meuse et la déviation de la voie de chemin de fer. Les bâtiments sont construits sur les remblais constitués par les crasses et le sable brûlé de la fonderie.

⁹³⁶ G. NOIRIEL, *Les ouvriers dans la société française XIX^e-XX^e siècle*, Paris, Éditions du Seuil, 1986, p. 211.

⁹³⁷ Livre des achats, octobre 1952-août 1960, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁹³⁸ *Ibid.*

Document 30 : Extension de la fonderie



Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise.

Le plan de 1960 correspond à la dernière tranche d'extension de la surface couverte qui restera en l'état jusqu'en 1967. Quant à la mécanisation du moulage, elle s'étend par étapes de 1955 à 1965.

Les investissements de fin 1954 sont destinés à l'introduction d'une nouvelle sablerie, puis de l'automne 1955 à fin 1956, la mécanisation du moulage est abordée comme le détaille un plan d'installation du 12 janvier 1956. Pour la première fois, les moules quittent le sol pour se mouvoir sur des convoyeurs à rouleaux. Toutefois, le mouvement n'est pas mécanisé, les châssis sont poussés manuellement. Le décochage et le moulage sont réalisés à la main car les machines à mouler sont des machines à serrage à bras acquises au début des années 1950⁹³⁹.

L'achat de la première machine à mouler automatique date de janvier 1957⁹⁴⁰. Gaston Jacques qui est recruté comme responsable de la mécanique en novembre 1957 « se souvient d'une sablerie à demi mécanisée avec un moulin à sable d'occasion et un système de monorails et de trémies qui amenaient le sable à la machine à mouler, une déviation permettait aux mouleurs traditionnels de remplir leurs brouettes et de regagner leurs chantiers »⁹⁴¹. Les achats de matériels d'occasion s'échelonnent de 1954 à 1959 dans une logique qu'il nous est difficile à reconstruire avec des archives parcellaires et des témoignages incomplets⁹⁴².

Mais la véritable mécanisation est lancée lorsque Martial revient du service militaire fin 1959⁹⁴³. Le plan du 29 septembre 1960 établit avec certitude la situation technique de la fonderie qui repose sur deux chantiers à rouleaux, un avec la machine à mouler pneumatique

⁹³⁹ Entretiens de l'auteur avec Gérard Grosdidier et Bernard Dervin (2010).

⁹⁴⁰ Livre des achats, octobre 1952-août 1960, *op. cit.*

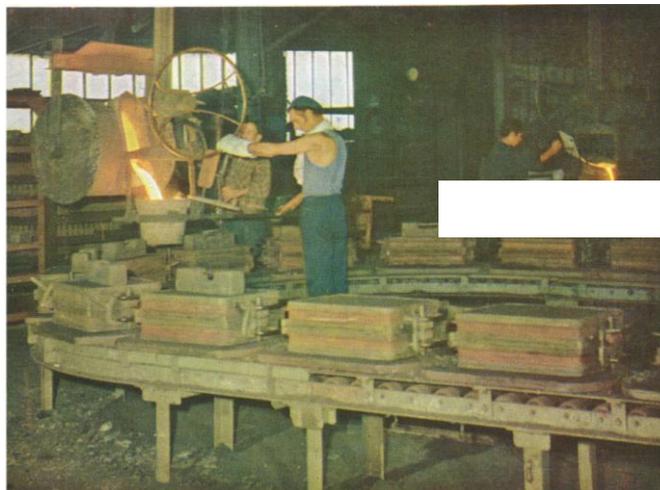
⁹⁴¹ Entretien de l'auteur avec Gaston Jacques (1996).

⁹⁴² Les départs pour l'Algérie de 1956 à 1959 raréfient les témoignages sur la période.

⁹⁴³ Entretien de l'auteur avec Gérard Grosdidier (1996).

Bonvillain & Ronceray, l'autre avec une machine à mouler à secousses semi-automatique Osborn.

Document 31 : Chantier automatisé de moulage et de coulée



Sources : Dépliant publicitaire, 1967, archives privées La Fonte Ardennaise.

Les cinq exercices qui courent de 1959-1960 à 1964-1965 sont décisifs dans la transformation de l'entreprise. Le rapport du commissaire aux comptes, F. Idoux, mentionne, pour l'année fiscale 1959-1960, les immobilisations de nouveaux bâtiments pour l'agrandissement de la fonderie, d'une grenailleuse, des châssis de fonderie et d'un cubilot⁹⁴⁴. L'acquisition d'un deuxième cubilot est un préalable nécessaire à l'augmentation du tonnage, avec un seul moyen de fusion, la coulée se limite à quelques heures l'après-midi, ensuite le cubilot doit refroidir pour être garni de pisé. Cette contrainte disparaît avec l'installation d'un second appareil. Le sable et le métal liquide en suffisance autorisent alors l'automatisation complète de deux premiers chantiers. Le troisième est installé en 1963⁹⁴⁵ et enfin le quatrième en 1965 pour faire face à la reprise de l'activité, escomptée par Émile⁹⁴⁶.

En 1966, les moyens de moulage se composent de six chantiers.

⁹⁴⁴ Rapport sur les comptes des exercices 1959-1960 et 1960-1961 par Fernand Idoux, Commissaire aux comptes, 1^{er} août 1962, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁹⁴⁵ Rapport sur les comptes des exercices 1961-1962 et 1962-1963 par Fernand Idoux, commissaire aux comptes, 24 octobre 1965, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁹⁴⁶ Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, séance du 30 décembre 1964, archives privées La Fonte Ardennaise.

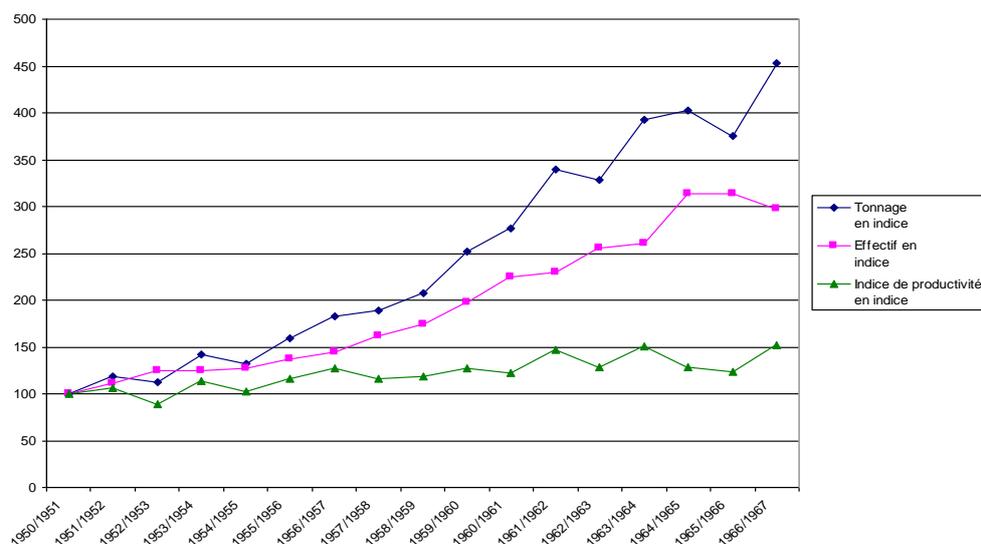
Figure 60 : Moyens de production à La Fonte Ardennaise en 1966

Date	marque	Dimension des châssis	Caractéristiques	Moules/jour
Avant 1959	BONVILLAIN Chantier 1	1 200 x 400 1 000 x 400 850 x 400	Moulage mécanisé - à vibrations - à pression	100
Avant 1959	OSBORN Secoueur	500 x 400	Moulage semi-mécanisé (à secousses)	30
1961	OSBORN Chantier 2	480 x 330	Moulage mécanisé - à vibrations - à pression	450
1961	OSBORN Chantier 3	480 x 330 500 x 400	Moulage mécanisé Carrousel à secousses et à vibrations	300
1963	OSBORN Chantier 4	480 x 330	Moulage mécanisé Carrousel à secousses et à vibrations	800
1965	OSBORN Chantier 5	480 x 330	Moulage mécanisé Carrousel à secousses et à vibrations	1 000

Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise.

La production fait plus que quadrupler entre 1950 et 1967 alors que le personnel est multiplié par trois. L'indice de productivité évolue de 1,136 tonne/homme/mois en 1950 à 1,731 en 1967, soit une augmentation de 52 %.

Figure 61 : Évolution de la productivité 1951-1967



Sources : Livre des ventes août 1949-février 1941 ; relevé du tonnage expédié 1957-1976 ; livres de paye 1950-1967 ; archives privées La Fonte Ardennaise.

Les premiers mouleurs à utiliser la nouvelle technique doivent être costauds : 150 kg de moule à soulever à deux et à pousser sur les rouleaux, 150 moules par jour pour les grosses

cagoules, 300 à 350 pour les petites⁹⁴⁷. En moulage traditionnel, un mouleur réalisait de 25 à 70 moules par jour pour ce type de pièces⁹⁴⁸.

Le modèle de mécanisation du moulage à La Fonte Ardennaise est sensiblement identique à celui de la fonderie voisine, les Établissements Dumas, qui, de 1952 à 1954, installent cinq chantiers avec des convoyeurs à rouleaux et des machines à mouler Marillier à vibration et pression. Puis en 1960, ils mettent en place trois carrousels au convoyage automatisé, équipés de machines Osborn à secousses produisant 150 moules à l'heure avec 6 ouvriers⁹⁴⁹. Antoine Toussaint, quant à lui, installe les premiers convoyeurs automatisés et les machines à secousse Osborn dans la fonderie éponyme de Haybes en 1956 et souligne que le tonnage est vite passé de 80 tonnes/mois après-guerre à 500 tonnes grâce à l'emploi d'Italiens et d'Algériens qui n'avaient jamais vu un cubilot⁹⁵⁰.

Ces évolutions parallèles ont un point commun : la difficulté d'organiser la production. Pour A. Urion, la mécanisation a créé des problèmes nouveaux par la juxtaposition de différentes techniques de moulage : presse, machines à bras, à secousses, et par la mixité des pièces, minces et épaisses. À La Fonte Ardennaise, B. Dervin note des problèmes de qualité similaires avec un moulage en châssis moins précis pour les pièces minces, que celui en presse, et des poids unitaires plus élevés, en rupture avec l'expérience acquise⁹⁵¹. Quant à J. Hody, le comptable de l'entreprise, il constate qu'il fallait davantage d'ouvriers non qualifiés pour bouger les tonnes de châssis et des rebuts plus élevés qu'auparavant⁹⁵².

Dans la phase transitoire entre une technique de moulage ancienne, où le mouleur est payé à la pièce bonne, et le moulage mécanisé à la routine encore approximative, les problèmes de qualité génèrent une main-d'œuvre supplémentaire pour le tri, l'ébarbage et la finition. D'autre part, si les machines à mouler donnent désormais la cadence, les hommes freinent encore : c'était le contremaître de fonderie qui allait voir les mouleurs machine pour leur dire : « c'est bon pour aujourd'hui, on en a fait assez »⁹⁵³.

⁹⁴⁷ Entretien de l'auteur avec Serge Leplang (1996).

⁹⁴⁸ Michel Corbin, ingénieur chez Bonvillain & Ronceray de 1961 à 1968 indique que les machines pneumatiques de 1958, les « MOD 417 » mises au point en 1945, avaient peu évolué depuis la fin de la guerre. La cadence se situait à 30 moules à l'heure pour les châssis grand format. Entretien de l'auteur avec Michel Corbin (2010).

⁹⁴⁹ Entretien de l'auteur avec André Urion (2010).

⁹⁵⁰ Entretien de l'auteur avec Antoine Toussaint (2010).

⁹⁵¹ Entretien de l'auteur avec Bernard Dervin (2010).

⁹⁵² Entretien de l'auteur avec Jean Hody (1999).

⁹⁵³ Entretien de l'auteur avec Gérard Grosdidier (2010).

« En 1967, un professionnel d'avant-guerre ne reconnaissait plus sa fonderie », cette constatation de R. Barde, président du SFMA, résume la transformation des fonderies du département qui optent pour la mécanisation du moulage⁹⁵⁴. Une enquête sur l'industrie de la fonderie dans les Ardennes conduite de 1965 à 1966 par le CIEDEHL ébauche les contours de ce groupe d'établissements⁹⁵⁵. L'enquête porte sur 46 fonderies (91 sont recensées dans le département) : les chantiers mécanisés existent dans 22 d'entre-elles et en regroupant les différents types de moulage, les auteurs déterminent quatre catégories de fonderies. La Fonte Ardennaise se situe dans le second groupe, celui des fonderies semi-mécanisées, mais en 1967, 90 % des pièces moulées étaient produites sur les chantiers mécanisés⁹⁵⁶.

Figure 62 : Catégories de fonderie

Catégorie de fonderie	Nombre de fonderies
Entièrement mécanisées (circuits seulement)	3
Semi-mécanisées (circuits plus autres systèmes)	19
Machines indépendantes essentiellement	11
Manuelles	7

Sources : Étude sur les fonderies du département des Ardennes 1965-1966, CIEDEHL, juin 1966, archives privées Syndicat des Fondateurs des Ardennes.

De silencieuses, les fonderies deviennent bruyantes et les mouleurs d'avant-guerre devenus manœuvres, n'ont plus aucun métier à transmettre à leurs enfants. Les investissements réalisés de 1960 à 1965 appellent une main-d'œuvre de manutentionnaires et de meuleurs dans une période où la tension sur le marché du travail continue de croître.

Comme les autres fonderies, La Fonte Ardennaise, en rupture avec les années précédentes et devant la pénurie d'ouvriers et la déqualification des métiers, ne trouve plus de solution sur le marché du travail local et se tourne vers la main-d'œuvre étrangère.

Jusqu'en 1956, la présence d'étrangers est faible (une dizaine d'émigrés pour l'ensemble de la période⁹⁵⁷), mais à partir de 1961, et donc de l'introduction des carrousels

⁹⁵⁴ Entretien de l'auteur avec Roger Barde (1998).

⁹⁵⁵ Le 18 juin 1965, l'organe de communication du Syndicat des fondeurs des Ardennes « Informations hebdomadaires » n° 485, averti les entreprises qu'une étude, à l'initiative de la préfecture en liaison avec le Syndicat et financée par la Délégation à l'aménagement du territoire, le Conseil Général et le Comité d'expansion des Ardennes et la Chambre de commerce de Charleville, est confiée au Centre d'informations et d'études d'économie humaine en Lorraine à Metz. Cette mission a pour but de « fournir une photographie aussi nette que possible de la profession dans le département et d'en retirer les perspectives générales tant au plan de l'emploi que de l'activité économique », archives privées La Fonte Ardennaise.

⁹⁵⁶ Entretien de l'auteur avec Gérard Grosdidier (2010).

⁹⁵⁷ Registres d'entrée et de sortie des ouvriers 1927-1931, 1939-1944, Registre de la main-d'œuvre étrangère 1947-1967, archives privées La Fonte Ardennaise.

mécanisés, les travailleurs émigrés sont présents dans l'entreprise (avec un pic de 33 % du personnel ouvrier en 1964 et 1965)⁹⁵⁸.

Figure 63 : Répartition des travailleurs émigrés dans le personnel ouvrier de LFA

	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967
ÉTRANGERS	14	18	22	30	34	32	24
Dont Nord Africains	12	15	17	28	29	31	22
PERSONNEL OUVRIER	78	83	82	90	103	116	108
ÉTRANGERS %	17,9	21,7	26,8	33,3	33	27,6	22,2

Sources : Registre de la main-d'œuvre étrangère 1947-1967, archives privées La Fonte Ardennaise.

L'hérédité professionnelle est interrompue par l'arrivée dans l'entreprise de nouveaux ouvriers, sans tradition, ni culture de la fonderie mais « costauds et courageux »⁹⁵⁹. Il est en effet désormais moins nécessaire de connaître l'art de la dépouille que de s'adapter au rythme de la machine⁹⁶⁰. Quelles sont alors les incidences sur les résultats de l'entreprise des modifications de structures techniques et organisationnelles ?

L'arrivée de la seconde génération dans l'entreprise libère Émile Grosdidier de la conception de la mécanisation de la fonderie. Son fils aîné Martial, ingénieur des Arts et Métier, introduit dans un premier temps l'automatisation des machines à mouler indépendantes, puis dans un second le convoyage mécanique des châssis. Réalisées entre 1955 et 1965, ces transformations bouleversent l'organisation de la fonderie où le personnel est désormais déqualifié. Il s'agit de produire plus et la productivité en tonnage augmente de 20 % par homme, mais la nouvelle technique génère des problèmes de qualité et un surcroît de main-d'œuvre. Cette tendance est observée dans les fonderies voisines, les Établissements Dumas à Vivier au Court et Toussaint à Haybes. Une enquête sur les fonderies ardennaises confirme le *tempo* des investissements : à l'instar des autres fonderies, La Fonte Ardennaise entre dans une période de mutation technique.

⁹⁵⁸ Registre de la main-d'œuvre étrangère 1947-1967, Bulletins de paye 1961 à 1967, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁹⁵⁹ Entretien de l'auteur avec Calogero Palumbo (2010).

⁹⁶⁰ Calogero Palumbo arrivé à la fin des années 1950 de Sicile était passé rapidement de la fonction de manœuvre à celle de mouleur machine chez Bernard-Huet. Il rejoint la Fonte parce que la paye était bonne : « je moulais sur un carrousel et pendant les pauses sur le secoueur. Les vieux mouleurs n'aimaient pas les « macaroni », mais je gagnais deux fois plus qu'eux, de toute façon, ils buvaient et ne travaillaient pas ». Entretien de l'auteur avec Calogero Palumbo (2010).

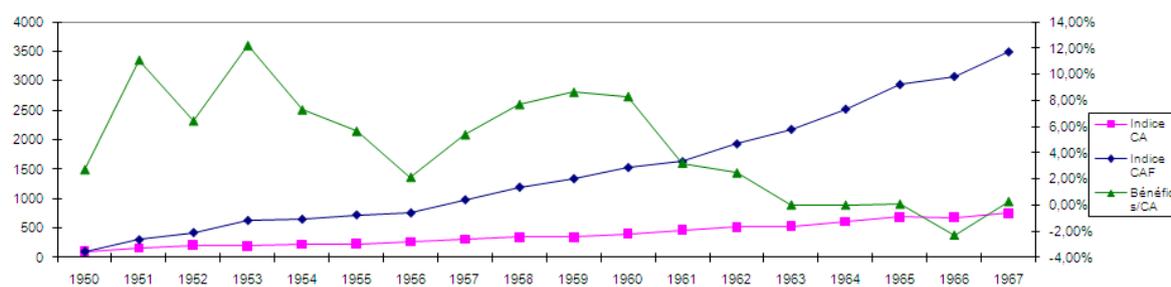
2.2/ Une structure plus capitalistique

2-2-1/ Évolution des résultats financiers

F. Caron souligne pour les années 1950, que la réalisation des investissements massifs a été contrariée par la tendance à la baisse des marges bénéficiaires rendant de plus en plus difficile le maintien du taux d'autofinancement à un niveau élevé⁹⁶¹. Dans un premier temps, pour vérifier l'inscription de La Fonte Ardennaise dans ce modèle, nous analyserons les résultats financiers de l'entreprise et l'évolution des coûts des facteurs de production. Dans un second, nous étudierons les différentes modifications statutaires qui accompagnent la transformation de la société.

Le ratio de rentabilité en moyenne supérieur à 10 % pour les années 1945-1953, s'effrite entre 1954 et 1960 (6,4 %), pour devenir pratiquement nul de 1961 à 1967 (0,5 %), alors que les immobilisations passent de l'indice 100 en 1950 à 1 612 en 1967. La chute du bénéfice net est la conséquence comptable de l'explosion des amortissements. Cependant, la capacité d'autofinancement progresse régulièrement depuis 1954. Ce modèle est similaire à celui décrit par F. Caron où l'augmentation de la production résulte d'une croissance soutenue de l'ensemble des facteurs de production impulsée par des besoins de capacité⁹⁶² et par une productivité *per capita* plus élevée (conséquence de la mise à disposition d'une unité plus importante de capital productif par travailleur).

Figure 64 : Évolution indiciaire du chiffre d'affaires, de l'indice de rentabilité et de la capacité d'autofinancement de 1954 à 1967



Sources : Journal des ventes 1950-1967, bilans et comptes d'exploitation 1950-1967, archives privées La Fonte Ardennaise.

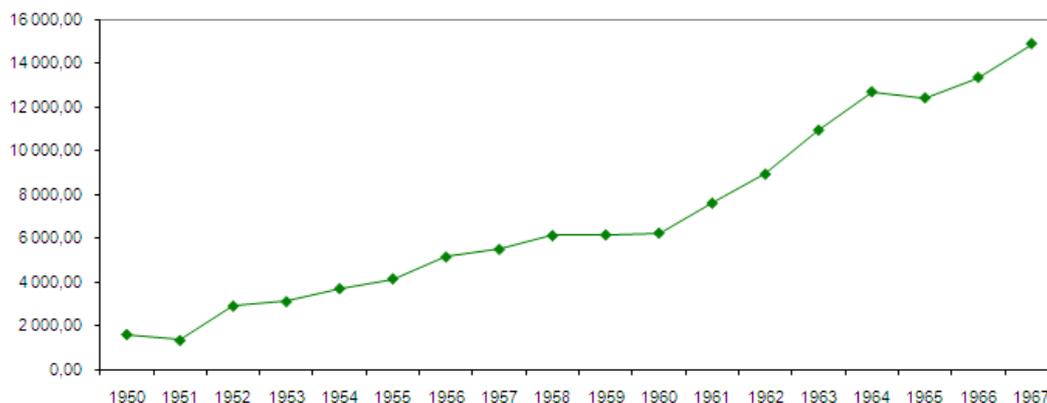
Cette croissance de production (335%) résulte de l'accroissement du facteur travail (385%) et du facteur capital (561%). Les immobilisations sont désormais dédiées à la

⁹⁶¹ F. CARON, J. BOUVIER, « Les agents : les entreprises », in BRAUDEL F., LABROUSSE E. (dir.), *Histoire économique de la France*, tome IV, Paris, PUF, 1993, p. 1135-1176.

⁹⁶² F. CARON, J. BOUVIER, *op. cit.*, p. 1167.

mécanisation de l'entreprise puisque le poste matériel et machines représente 61 % du total en 1967 (contre 46 % en 1954). En conséquence le volume de capital fixe par salarié s'est multiplié par cinq.

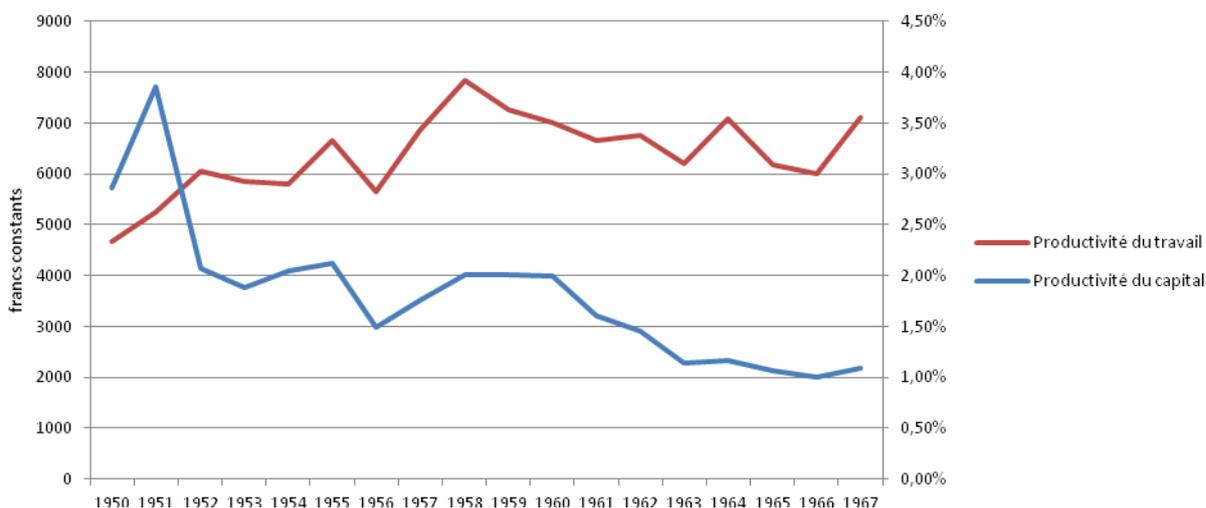
Figure 65 : Évolution du capital fixe par salarié



Sources : Bilans et comptes d'exploitation 1950-1967, archives privées La Fonte Ardennaise.

Une approche de la productivité, à savoir, valeur ajoutée/effectif pour le travail et valeur ajoutée/capital brut pour le capital confirme une meilleure tenue du premier facteur. L'indice du facteur travail évolue de 100 en 1950 à 152 en 1967, alors que celui du capital se réduit de 100 à 37, soit une productivité du capital qui régresse de 2,86 % à 1,08 %⁹⁶³.

Figure 66 : Productivité du travail et du capital en francs constants 1950



Sources : Livres de paye 1950-1967, bilans et comptes d'exploitation 1950-1967, archives privées La Fonte Ardennaise.

Cependant, une interrogation subsiste sur l'écart entre le quadruplement du volume de capital productif par travailleur entre 1950 et 1967 et la relative croissance de la productivité

⁹⁶³ *Ibid.*, p. 1016.

du travail qui apparaît, seulement, une fois et demie supérieure entre les dates extrêmes de la période.

L'évolution négative de deux facteurs peut éclairer ce déséquilibre : la part de la main-d'œuvre rapportée au chiffre d'affaires, de 25,20 % en 1954, dans une production encore manuelle, s'élève à 29,08 % en 1967⁹⁶⁴; et traduit l'inachèvement du *process* de mécanisation et la maîtrise incertaine du moulage mécanique. Dans ce contexte, les hommes freinent, à la fois parce qu'ils maîtrisent insuffisamment les nouvelles techniques et qu'ils refusent de manière latente les cadences imposées. Le rapport entre la production et le capital fixe installé ne semble pas optimisé car il existe un doute sur l'efficacité du matériel installé et sur son taux d'utilisation⁹⁶⁵. Surtout, la mécanisation se limite au moulage, et implique l'introduction de manœuvres non qualifiés pour pouvoir « sortir » et facturer les pièces, ainsi que des chefs d'équipes supplémentaires pour pouvoir les encadrer.

Bloqué par le bas avec une masse salariale en hausse malgré les investissements, il faut 18,40 francs de main-d'œuvre en 1954 pour produire 1 kg de pièces facturées, mais 22,40 francs en 1967. Le rapport du coût de la main-d'œuvre par le chiffre d'affaires est écrasé par le haut avec la baisse en valeur constante des prix de vente. Si, pour les fondeurs, la production du tonnage mensuel par homme est un indicateur, le prix au kilogramme en est un autre, bien qu'il soit sujet à de nombreuses variations (complexité, poids de la pièce et série) ; pour l'obtenir le chiffre d'affaires est divisé par le tonnage produit. En 1950, le chiffre d'affaires se compose essentiellement du seul prix de la fonte brute, mais à partir de 1955, la part de l'emballage, des modèles, de la peinture, et du transport avancé pour le compte du client devient plus significative. En 1965, il comprend outre les éléments cités, la valeur de l'usinage réalisé précédemment à Electrofonte⁹⁶⁶. Le relevé manuel de l'évaluation du prix/kilo moyen par G. Grosdidier distingue alors le prix/kilo global et le prix/kilo brut.

⁹⁶⁴ *Ibid.*, p. 1169. L'évolution de la masse salariale est la résultante de la hausse rapide des taux de salaire, liée à la tension qui a longtemps régné sur le marché du travail mais aussi de la politique fiscale et parafiscale qui, de manière délibérée, a accru le coût du travail et diminué le coût du capital.

⁹⁶⁵ G. CETTE, « L'efficacité du capital fixe dans l'industrie 1959-1979 », *Économie & prévision*, n° 50, 1981-5, p. 3-21. Dans son étude sur l'efficacité potentielle du capital fixe installé, l'auteur analyse les facteurs de son affaiblissement sur la période : l'efficacité du progrès technique (marge intensive) et les variations du taux et de la durée d'utilisation des équipements.

⁹⁶⁶ La scission d'Electrofonte sera étudiée ultérieurement.

Figure 67 : Comparaison du prix kilo global/prix kg brut

Années	Prix/kilo global	Prix/kilo fonte brute
1963	1,43	-
1964	1,40	-
1965	1,52	1,19
1966	1,63	1,23
1967	1,54	1,23

Sources : Relevé manuscrit de l'évolution des prix/kg, 1963-1999, archives privées G. Grosdidier.

La comparaison, en francs constant 1950, fait alors apparaître une valeur inférieure de 35 % du prix/kilo en 1967 par rapport à 1954. Le marché de vendeurs, né de l'après-guerre est passé progressivement avec l'augmentation de la production des fonderies à un marché d'acheteurs moins rémunérateur⁹⁶⁷. Si l'on suit l'enquête de 1965-1966, le prix/kilo de La Fonte Ardennaise (1,23 franc) en 1966 se situe dans la moyenne légèrement inférieure des fonderies du département :

Figure 68: Comparaison du prix de vente

Prix de vente du kilo de pièces brutes	Types et nombre de fonderies
Entre 1,50 et 2,00 francs	9 fonderies de fonte grise
Entre 1,00 et 1,50 franc	16 fonderies de fonte grise
Moins de 1,00 franc	5 fonderies de grosses pièces et fonte banale

Sources : Étude sur les fonderies du département des Ardennes 1965-1966, CIEDEHL, *op. cit.*, p. 105.

Compte tenu de la routine commerciale de l'entreprise, cette position est cohérente. Depuis son origine et pour sa survie, La Fonte Ardennaise a développé une politique commerciale agressive, ce n'est pas le cas des fonderies qui, encore en 1951, reposent leur avenir sur d'éventuelles ententes corporatives.

Pourtant, dès 1950, P. Ricard du SGFF alerte les fondeurs sur les conséquences de la libéralisation progressive des échanges et sur l'accélération de la concurrence en Europe⁹⁶⁸. Le SIMA dénonce pour sa part, en 1952, le danger considérable représenté par le plan Schuman⁹⁶⁹. En 1958, le SFMA prend acte de la menace que représente le marché commun⁹⁷⁰ et tente, une nouvelle fois, de réguler la compétition entre les fonderies en empêchant de fixer

⁹⁶⁷ De 71,86 francs en 1950 et 73,22 en 1954, le prix/kilo atteint un pic de 85,27 francs en 1958 (+ 18 %), pour en valeur constante 1950 atteindre 54 francs en 1967.

⁹⁶⁸ Procès-verbaux des AG et comités du SFMA, *op. cit.*, 6 novembre 1950.

⁹⁶⁹ Procès-verbaux des AG du SIMA, 24 juin 1952, *op. cit.*, p 297.

⁹⁷⁰ Compte rendu de l'AG du SFMA, 12 juin 1958, archives privées La Fonte Ardennaise.

les prix de vente sur ceux de la concurrence et non en fonction des prix établis⁹⁷¹. Ce combat d'arrière-garde ne peut retarder la chute des prix de vente et l'effondrement de la rentabilité du secteur : comment alors financer les équipements qui permettraient de bons prix de revient⁹⁷² ?

L'enquête de 1965-1966 signale le risque de dispersion entre de trop nombreux petits clients et l'absence de spécialisation des fonderies ardennaises, et conseille aux établissements de développer une organisation commerciale et financière suffisamment efficace pour accompagner la nécessaire reconversion⁹⁷³. Les modifications statutaires qui interviennent à La Fonte Ardennaise dès le milieu des années 1950 répondent par anticipation aux préconisations des consultants lorrains.

2-2-2/ De la SARL à la SA

Aucune assemblée n'est réunie du 29 juin 1950 au 5 novembre 1955, date à laquelle les comptes de cinq exercices sont approuvés et l'ensemble des bénéfices affectés aux réserves, aucun dividende n'étant distribué⁹⁷⁴. É. Grosdidier est physiquement seul à la direction de la fonderie⁹⁷⁵, mais l'arrivée de son fils Martial lui permet d'envisager la transmission de l'entreprise.

Après avoir effectué, le 4 avril 1956, une donation à titre de partage anticipée de 1 077 parts sociales à ses trois enfants⁹⁷⁶, É. Grosdidier s'emploie à acquérir les parts étrangères à la famille⁹⁷⁷. À la fin de 1957, l'ensemble du capital est désormais contrôlé par la famille Grosdidier.

⁹⁷¹ *Ibid.*, 9 avril 1962, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁹⁷² *Ibid.*, 16 octobre 1964, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁹⁷³ *Étude sur les fonderies du département des Ardennes 1965-1966, op. cit.*, p 106.

⁹⁷⁴ Procès-verbal de l'assemblée du 5 novembre 1955, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁹⁷⁵ F. Leplang est décédé quatre ans auparavant et J.-Baptiste Jacquet est âgé de 81 ans.

⁹⁷⁶ Acte du 4 avril 1956, donation à titre de partage anticipé, Maître Marchand à Donchery, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁹⁷⁷ Acte du 30 novembre 1957, Cession des parts Electrofonte par Mme Veuve Leplang, Maître Marchand à Donchery, archives privées La Fonte Ardennaise. La cession est effectuée par le règlement d'une somme forfaitaire de 30 000 francs, ce qui représente en valeur constante le double de l'engagement de Félix en 1947.

Figure 69 : Répartition des parts sociales – fin 1957

Nom	Lien de parenté	Nombre de parts
Émile Grosdidier		2 163
Josette Lefèvre-Grosdidier	Fille	379
Martial Grosdidier	Fils	379
Gérard Grosdidier	Fils	379
Jean-Baptiste Jacquet	Beau-père	360

Sources : Liste des actionnaires, 1958, archives privées La Fonte Ardennaise.

Le 25 février 1958, les associés approuvent les comptes des deux exercices 1955-1956 et 1956-1957, et pour la première fois depuis 1944 attribuent 600 000 francs de dividendes et autorisent É. Grosdidier à céder une fraction de ses parts sociales à R. Giraudon, J. Bourgeois et J. Hody⁹⁷⁸ (qui reçoivent chacun une part)⁹⁷⁹. Selon J. Hody, il s'agissait de réunir sept actionnaires pour transformer la SARL en SA. En choisissant des membres de son personnel, l'arrivée d'étrangers est écartée, tout en stimulant les cadres de l'entreprise, car si Jules Bourgeois « était un vieux copain de classe du patron »⁹⁸⁰, Robert Giraudon et Jean Hody âgés respectivement de 33 et 26 ans constituent avec Martial Grosdidier la base d'une nouvelle équipe dirigeante.

Par acte sous seing privé, à Vivier au Court, en date du 1^{er} mai 1958, la SARL est transformée en SA, sans autre modification dans l'objet, la dénomination, la durée et le capital social⁹⁸¹. Le conseil d'administration est composé d'Émile, président du conseil, de Martial et de Josette Lefèvre-Grosdidier, administrateurs. Ce changement statutaire est en cohérence avec la nouvelle orientation de l'entreprise car si les premiers équipements ont été autofinancés, les premières dettes à moyen terme apparaissent au bilan de 1963⁹⁸² (les achats ayant été en partie financés par les premières traites du crédit à moyen terme obtenu à la Caisse des Marchés de l'État)⁹⁸³. Jean Hody, comptable puis directeur financier de 1957 à 1994, se souvient avoir dû, avec l'aide de Martial Grosdidier, convaincre Émile, « affolé par les chiffres et les volumes et qui ne voulait rien devoir »⁹⁸⁴, de l'intérêt de l'opération. Malgré ses appréhensions pour se développer, l'entreprise doit désormais rechercher le concours des

⁹⁷⁸ Procès-verbal de la réunion ordinaire des associés du 25 février 1958, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁹⁷⁹ Acte du 6 mars 1958, cession de parts sociales par M. É. Grosdidier à Messieurs Giraudon, Bourgeois, Hody, Maître Marchand à Donchery, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁹⁸⁰ Entretien de l'auteur avec Jean Hody (1996).

⁹⁸¹ Enregistré au tribunal de commerce de Mézières le 30 mai 1958, folio 34, n° 229.18, *Petites Affiches Matot Braine*, 7 juin 1958, p 19.

⁹⁸² Bilan et compte d'exploitation 1962-1963, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁹⁸³ Compte rendu du conseil d'administration du 30 décembre 1963, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁹⁸⁴ Entretien de l'auteur avec Jean Hody (1996).

banques et la respectabilité des bilans⁹⁸⁵. Les augmentations successives de capital de 1959 et 1963 balisent cette nouvelle stratégie et actualisent la valeur patrimoniale de la société. Comme É. Grosdidier ne conçoit ni l'apport de capitaux extérieurs, ni de remettre lui-même de l'argent frais⁹⁸⁶, l'augmentation des fonds propres est réalisée par incorporation de la réserve de réévaluation et de la réserve spéciale.

Figure 70 : Évolution du capital social 1927-1957

Année	Capital social	Parts Actions 1958	Valeur
1927	60 000 francs	60	1 000 francs
1950	3 600 000 francs	3 600	1 000 francs
1959	10 800 000 francs	3 600	3 000 francs
1963	540 000 nouveaux francs	3 600	150 nouveaux francs
1965	581 400 nouveaux francs	3 876	150 nouveaux francs

Sources : Procès-verbaux des AGE 1927-1965, archives privées La Fonte Ardennaise.

La troisième augmentation de capital en sept ans (alors qu'il n'y en eut que deux depuis 1927) clôt l'aventure Electrofonte, en intégrant au capital social de La Fonte Ardennaise, la part de la scission qui lui revient.

2-2-3/ La scission La Fonte Ardennaise-Electrofonte

La création d'Electrofonte procédait de la conjonction de négociants d'appareils électriques, à la recherche d'une sécurité d'approvisionnement et d'un fondeur en quête de débouchés⁹⁸⁷. La SARL est transformée en SA le 10 avril 1959⁹⁸⁸. Les relations entre les associés se dégradent suite à la crise de confiance provoquée par la faillite de Nordappel, société créée à titre personnel par É. Grosdidier et C. Haring en Afrique du Nord en 1952⁹⁸⁹, et la production de bénéfices en créant du stock pour utiliser les comptes courants⁹⁹⁰. Mais, au-delà de cet épisode, le problème de la rentabilité d'Electrofonte est posé. Dans la construction électrique, l'introduction de la tôle en remplacement de la fonte fait baisser les prix et l'élaboration de produits nouveaux en matière plastique par Legrand et Martin-Lunel annonce une concurrence nouvelle. Faute d'innover, Electrofonte stagne et ne dégage qu'une

⁹⁸⁵ *Ibid.*

⁹⁸⁶ *Ibid.*

⁹⁸⁷ É. Grosdidier ne considérait pas Electrofonte comme prioritaire, mais comme une sécurité : « quand il n'y avait plus rien à faire, il moulait pour nous ». Entretien de l'auteur avec G. Lefèvre (2008).

⁹⁸⁸ Acte du 10 avril 1959, Maître Maillot à Sedan, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁹⁸⁹ La société a fait faillite en 1960 et comme le capital n'était appelé qu'à moitié, Émile Grosdidier a dû perdre un million dans l'affaire, quand il l'a appris il a sauté sur Haring. Entretien de l'auteur avec Jean Hody (1996).

⁹⁹⁰ Entretien de l'auteur avec Jean Hody (1996).

rentabilité très faible (+0,2 % en 1962, +0,1 % en 1963, -5,2 % en 1964)⁹⁹¹. D'autres facteurs alimentent les disputes entre É. Grosdidier et C. Haring : d'une part, l'apport par La Fonte Ardennaise à Electrofonte de travaux d'usinage et d'autre part, la difficulté pour la fonderie de livrer les pièces commandées par le site de Vrigne aux Bois.

La progression des ventes d'Electrofonte est stimulée de 1958 à 1962 par l'apport massif de travail à façon fourni par La Fonte Ardennaise⁹⁹². Dans ses démarches commerciales, la prise de commandes de pièces usinées réduit le pourcentage des produits propres à Electrofonte et vraisemblablement É. Grosdidier s'interroge sur l'utilité de cette association. Quant aux prix de transaction établis par La Fonte Ardennaise au début des années 1950 pour le matériel électrique, ils ont mal vieilli au regard des nombreuses affaires nouvelles prises par la fonderie d'où le peu d'empressement à livrer Electrofonte⁹⁹³.

La Fonte Ardennaise éprouvant des difficultés pour satisfaire ses clients, Electrofonte devient de moins en moins prioritaire. Le 3 juin 1964, É. Grosdidier demande la séparation devant la « décrépitude progressive et rapide de notre exploitation malgré l'apport généreux des résultats sur usinage »⁹⁹⁴. Si La Fonte Ardennaise a sans doute accepté à l'origine de longs délais de paiement et des prix adaptés, le contexte économique est désormais différent : les prix de vente à Electrofonte sont trop bas, cette dernière écoule avec difficulté sa gamme et n'équilibre son activité qu'avec l'apport de l'usinage apporté par É. Grosdidier. En outre, la nécessité de partager les bénéfices avec le groupe Harco est insupportable au dirigeant de La Fonte Ardennaise.

L'inévitable séparation des actionnaires est effective le 10 décembre 1965, et la scission de la SA Electrofonte se fait au profit de La Fonte Ardennaise et de la Société Nouvelle Electrofonte⁹⁹⁵. La Société Nouvelle Electrofonte conserve son métier de négociant et sous-traite désormais l'usinage et le montage des boîtes électriques à l'entreprise ACEMA⁹⁹⁶ qui commande les pièces moulées à La Fonte Ardennaise jusqu'en 1967, avant de transférer les outillages à la fonderie Bourgarit à Vivier au Court. Les bâtiments de l'ancienne usine Henri Camion sont attribués à La Fonte Ardennaise, qui maintient sur le site, les opérations d'usinage et de montage. La fonderie acquiert officiellement le métier d'usinier et

⁹⁹¹ Bilan Electrofonte 1962-1965, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁹⁹² Electrofonte, Rapport succinct sur les postes de bilan, *op. cit.*

⁹⁹³ Camille Haring est PDG d'Electrofonte et gère le dépôt commercial de Paris, Guy Lefèvre est le directeur de l'usine de Vrigne aux Bois, Émile Grosdider est PDG adjoint.

⁹⁹⁴ Courrier de É. Grosdidier à C. Haring, 3 juin 1964, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁹⁹⁵ Acte d'enregistrement du traité provisoire de scission, « unique original d'un acte sous seing privé du 25 octobre 1965 » du 10 décembre 1965, Maître Marlio à Monthermé, archives privées La Fonte Ardennaise.

⁹⁹⁶ ACEMA est localisée à Dagny (Ardennes).

la possibilité d'intégrer une valeur ajoutée supplémentaire, mais aussi d'offrir aux clients la livraison d'un produit fini ou semi-ouvré.

Les résultats financiers diffèrent de ceux du début des années 1950 par la faiblesse du bénéfice comptable et par la croissance régulière de la capacité d'autofinancement. Pour répondre en volume à la demande du marché, la fonderie investit massivement en pratiquant un taux d'amortissement élevé. La Fonte Ardennaise traverse une période charnière car le marché de vendeur bascule au profit de celui de l'acheteur : les prix de vente s'affaissent en valeur constante entre 1950 et 1967 et la productivité du travail progresse d'une fois et demie grâce à la multiplication par quatre du capital disponible par travailleur, mais la rentabilité de l'entreprise est limitée par la hausse des salaires, conséquence d'un processus de mécanisation inachevé et de coûts supplémentaires correspondant à la perte d'efficacité économique⁹⁹⁷. La pression sur les marges et les coûts élevés des immobilisations limitent l'autofinancement. Pour gagner en crédibilité auprès de ses partenaires financiers, la SARL est transformée en SA et le capital social augmenté trois fois (1959, 1963, 1965) ; en francs constants, celui-ci a été multiplié par sept depuis 1950. En 1965, l'apport de la scission d'Electrofonte procure un nouveau métier à La Fonte Ardennaise : celui d'usinier.

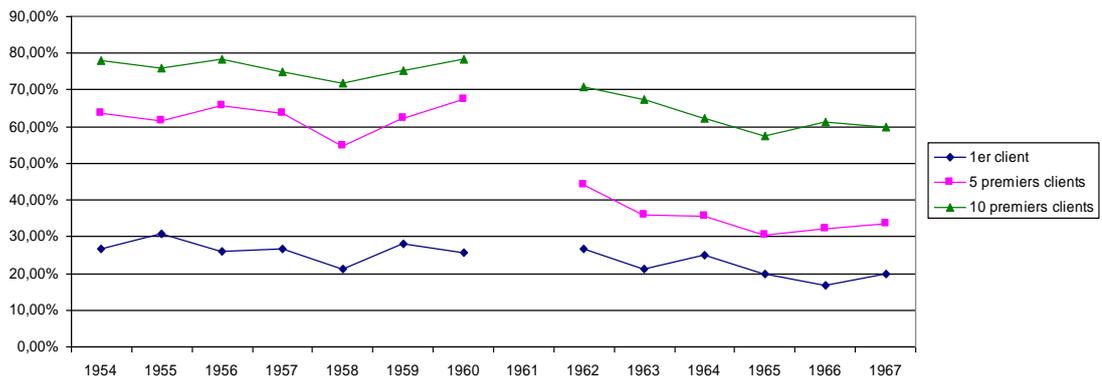
2.3/ Évolution de la politique commerciale

2-3-1/ Structure de la clientèle

La voracité commerciale de La Fonte Ardennaise constatée après-guerre se poursuit : de 1954 à 1967, le nombre de clients s'élève de 104 à 171. Le nombre de petits clients s'accroît (les clients au chiffre d'affaires inférieur à 1 % passant de 84,6 % à 88,8 %) alors que le poids des dix premiers clients régresse (de 78 % en 1954 à 59 % en 1967), signe d'une plus grande dispersion de la clientèle. En conséquence, à compter de 1962, la stratégie d'É. Grosdidier qui consiste à s'appuyer sur quelques clients à fort volume pour assurer la marche de la fonderie, est remise en cause.

⁹⁹⁷ R. DURAND, « Théories évolutionnistes et management stratégique », in LAROCHE H., NIOCHE J.-P. (dir.), *Repenser la stratégie*, Paris, Librairie Vuibert, 1998, p. 135-165.

Figure 71 : Évolution du chiffre d'affaires, 1954-1967



*L'année 1961 n'est pas représentée car seuls deux mois figurent sur les livres de vente.

Sources : Journal des ventes La Fonte Ardennaise 1954-1967.

2-3-2/ Ébauche de redéfinition de la politique commerciale

À partir de 1963, É. Grosdidier ne conçoit plus seul la politique commerciale car Martial qui dirige la fonderie donne son avis sur la difficulté à gérer ce portefeuille de clients de plus en plus dispersés. D'autre part, en 1963, le fils cadet Gérard rejoint l'équipe dirigeante. Gérard Grosdidier, né le 15 décembre 1937, est comme son frère Martial, ingénieur des Arts et Métiers (promotion 1960). Après une année à l'École supérieure d'électricité à Grenoble et son temps de service militaire, il intègre l'entreprise familiale le 1^{er} mai 1963. Ses deux premières années sont consacrées au service entretien, puis à la mise au point du noyautage⁹⁹⁸. En 1965, un stage au SGFF le familiarise avec la méthode uniforme de prix de revient basée sur la comptabilité analytique, afin de mener une opération vérité sur les prix de revient⁹⁹⁹. Gérard, nommé à la direction commerciale conduit alors une action de valorisation des prix de vente (avec la perte de clients que cela pouvait entraîner) surtout après avoir vu son père baisser les prix lors du renouvellement du marché EDF, sous prétexte que ce n'était pas cher vendu, mais que cela faisait des tonnes¹⁰⁰⁰.

Les prix consentis à Electrofonte et EDF, premier client de 1954 à 1958 pour le premier, de 1959 à 1967 pour le second, sont déterminants pour l'avenir de l'entreprise. En fonction de la charge de travail, Émile remet en cause les prix : il reproche aux acheteurs d'EDF de profiter à outrance des périodes où les commandes se raréfient et de monter les

⁹⁹⁸ Entretien de l'auteur avec Gérard Grosdidier (2010).

⁹⁹⁹ *Ibid.*

¹⁰⁰⁰ *Ibid.*

fondeurs les uns contre les autres pour faire baisser les prix d'une façon inconsidérée¹⁰⁰¹, ce qui ne l'empêche pas de baisser les prix à nouveau dans les périodes moins favorables. Il refuse de livrer des calottes à Electrofonte si le tarif n'est pas modifié et laisse partir les modèles à la fonderie Jacquemard, une fonderie vivaroise concurrente, mais va les rechercher quelque temps plus tard parce que « le marché Bendix n'est pas arrivé »¹⁰⁰².

À son habitude, l'objectif principal d'Émile est de prendre des commandes sans trop se soucier de ses possibilités à les satisfaire. Au contraire, son fils Gérard porte un regard différent sur la situation des premières années 1960 : « EDF et Electrofonte allaient nous piéger : des murs de cagoules attendaient les appels des centres, et la production de fonte pour le matériel électrique nous empêchait de prendre des commandes en fonte mécanique »¹⁰⁰³. En effet, l'exigence des clients est, depuis le début des années 1960, d'obtenir une qualité de fonte aux caractéristiques mécaniques supérieures, avec une meilleure usinabilité nécessitant une maîtrise fine de la métallurgie.

G. Grosdidier perçoit la modification des exigences des clients. Le dilemme est posé par l'attrait des gros tonnages supposés du matériel électrique, mais les prévisions des constructeurs de matériels de jonction sont surévaluées. L'électrification comme la demande se ralentissent et, insidieusement, de nouveaux matériaux se substituent à la fonte. Dans un rapport d'octobre 1964 intitulé « Tour d'horizon sur le marché et position d'Electrofonte »¹⁰⁰⁴, C. Haring après avoir interrogé les clients, les grossistes et l'ensemble des installateurs convient que si l'entreprise continue à ne vendre que du matériel en fonte, elle sera soit appelée à voir son activité diminuer encore soit, à disparaître¹⁰⁰⁵. Ce genre d'aveu ne peut que conforter la volonté de scission d'Émile Grosdidier. Mais abandonner un secteur, le matériel électrique, qui a permis le développement de sa fonderie est plus difficile à assumer. En revanche, pour son fils, le rééquilibrage de la structure de la clientèle est nécessaire. Il suffit de réagir volontairement à une évolution inéluctable en remettant en cause de vieilles habitudes commerciales¹⁰⁰⁶.

La comparaison entre les listes de clients de 1962 et de 1967 fait ressortir que 105 nouveaux clients ont été acquis en cinq ans dont 73 (70 %) n'appartiennent pas à la

¹⁰⁰¹ Courrier d'Émile Grosdidier à Louis Caminade, 21 juin 1956, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰⁰² Courrier manuscrit de Camille Haring à Guy Lefèvre, 6 décembre 1962, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰⁰³ Entretien de l'auteur avec Gérard Grosdidier (2010).

¹⁰⁰⁴ Courrier de Camille Haring à Messieurs Grosdidier, Hipault et Lefèvre, 10 octobre 1964, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰⁰⁵ *Ibid.*

¹⁰⁰⁶ Entretien de l'auteur avec Gérard Grosdidier (2010).

construction électrique. Le déclin de ce secteur apparaît sur le long terme avec, en corollaire, le renforcement de quatre secteurs clients qui pèsent plus de 10 % du chiffre d'affaires.

Figure 72 : Répartition de la clientèle par secteurs de 1954 à 1967

	1954	1960	1967
Matériel électrique & éclairage	82,61 %	79,40 %	47,00 %
Chauffage & appareils de cuisson	3,90 %	3,97 %	11,50 %
Robinetterie & pompes & transports de fluide	2,59 %	4,68 %	9,00 %
Biens d'équipements (autres)	5,26 %	6,87 %	13,22 %
Quincaillerie, jouets, Articles ménagers	1,92 %	2,91 %	12,02 %

Sources : Livre des ventes et liste des clients 1954-1967, archives privées LFA.

La grande diversité des pièces et le nombre élevé de clients sont cependant contraires aux réflexions des syndicats professionnels qui hésitent entre le danger d'une spécialisation trop poussée sur un seul type de fabrication¹⁰⁰⁷ et l'importance des labels et des spécialisations, indispensables pour faire échec à la concurrence en abaissant le prix de revient¹⁰⁰⁸. La synthèse de 1960 préconisait une solution intermédiaire : « ne garder que la fabrication de pièces pour lesquelles les fonderies sont le mieux équipées »¹⁰⁰⁹. Les fondeurs inquiets devant une situation inconnue hésitent sur les politiques commerciales à suivre. Le président du SGFF, Delachaux, explique la nécessité de s'attacher toujours d'avantage à produire des pièces de qualité en respectant les délais¹⁰¹⁰. Le bon sens présidentiel rappelle des fondamentaux évidents, mais bien différents de l'après-guerre où il s'agissait de livrer quand et ce que l'on pouvait. L'analyse des relations commerciales de La Fonte Ardennaise, à partir des dossiers de correspondance, éclaire les rapports de l'entreprise avec ses clients et établit si les services offerts par la fonderie représentent un avantage concurrentiel.

2-3-3/ Les relations commerciales

Sur la période 1954-1967, seuls 23 dossiers commerciaux ont été conservés, soit environ 10 % de l'ensemble des clients de la fonderie. L'échantillon est limité mais il concerne cinq secteurs sur les dix recensés et la variété des sujets traités éclaire la vie commerciale au quotidien de La Fonte Ardennaise.

¹⁰⁰⁷ Compte rendu de l'AG du SFMA du 20 octobre 1958, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰⁰⁸ Compte rendu de la réunion du SFMA du 10 juillet 1959, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰⁰⁹ Compte rendu de l'AG du SFMA du 13 juin 1960, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰¹⁰ Compte rendu de l'AG du SFMA du 7 octobre 1963, archives privées La Fonte Ardennaise.

- Appareils de mesure et de laboratoire, pesage

Le pesage est sans doute l'un des plus anciens secteurs-clients pour les fonderies car il existait avant l'unification des poids et mesures. Si dans les premières années de La Fonte Ardennaise, il présente une certaine importance, à partir de 1954 et jusqu'en 1967, il ne dépasse pas 2,5 % des ventes. Les dossiers de quatre entreprises ont été conservés tels que ceux de : La SAFAA qui passe une commande de petits contrepoids pour la construction de taxiphones, Trayvou à La Mulatière dans le Rhône qui place des ordres de semelles de balances et de supports de fléau en très petites séries (les pièces sont moulées à la main, ce qui explique sans doute les cartes postales de relance pour des livraisons non effectuées). Les mêmes difficultés s'observent avec CARP, client dès 1949, pour le moulage de socles de balances : si en 1955, la fonderie peut « au moyen d'un tour de faveur livrer 100 socles de 20 kg dans une dizaine de jours »¹⁰¹¹, le discours change deux ans plus tard : « le délai demandé nous interdit toute possibilité de faire promesse. Nous avons trop à faire dans les châssis habituellement utilisés pour ce modèle de socle. Actuellement pour envisager semblable fabrication, il nous faudrait 4 à 5 mois de délai »¹⁰¹². Mais les records de retards sont battus avec Les Balances RS, Sollignat constructeur, à Villejuif qui s'inquiète le 26 mars 1955 pour sa commande de socle du 27 novembre 1954¹⁰¹³. La réponse d'Émile Grosdidier intervient 5 semaines plus tard : « la commande de socles de 5 kg vous sera adressée début de la semaine prochaine »¹⁰¹⁴. Les délais passent ensuite à un an puisque le 15 janvier 1957, R. Sollignat écrit : « voudriez-vous avoir la bonté de me faire parvenir le plus tôt possible des socles de balances de 30 kg que j'ai commandés le 5 janvier 1956, commande n° 745 »¹⁰¹⁵. Puis un mois plus tard, il exprime son désarroi : « vous m'empêchez de travailler, car j'ai des commandes et je ne peux les livrer, par manque de pièces commandées assez tôt »¹⁰¹⁶. Un des rapports du représentant L. Caminade souligne bien la gravité de la situation de ce client : « j'ai rendu visite à ce brave client, vous avez un retard important, il n'a plus de socles pour travailler et il va probablement manquer les bateaux qui permettraient à ses marchandises d'arriver à temps en Afrique »¹⁰¹⁷. Mais le cas n'a rien d'exceptionnel. Émile Grosdidier ne

¹⁰¹¹ Courrier de La Fonte Ardennaise à CARP, 23 juin 1955, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰¹² Courrier de La Fonte Ardennaise à Louis Caminade, 17 avril 1957, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰¹³ Courrier de Sollignat à La Fonte Ardennaise, 26 mars 1955, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰¹⁴ Courrier de La Fonte Ardennaise à Sollignat, 14 avril 1955, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰¹⁵ Courrier de Sollignat à La Fonte Ardennaise, 15 janvier 1957, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰¹⁶ Courrier de Sollignat à La Fonte Ardennaise, 12 février 1957, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰¹⁷ Courrier de Louis Caminade à La Fonte Ardennaise, 27 septembre 1957, archives privées La Fonte Ardennaise.

répond pas avant le 5 décembre 1959 à un courrier de la direction de Thuel-Chassaigne, du 20 novembre 1958, demandant à porter ses règlements à 60 jours¹⁰¹⁸... Bel exemple d'inertie.

Ces échanges épistolaires indiquent que les fabrications de socles pour les balances, recherchées au début des années 1950, ne le sont plus guère avec les moyens de moulage mis en place en 1955-1956 lorsque la fonderie s'équipe pour produire des séries plus longues. La capacité de moulage est alors utilisée pour répondre à la demande des entreprises d'appareillages électriques, mieux structurées que les artisans constructeurs, même si La Fonte Ardennaise doit subir de lourdes pénalités en cas de retard de livraison.

- Matériel électrique et éclairage

Dans ce secteur, La Fonte Ardennaise cherche à répondre aux besoins des grandes entreprises comme La Télémécanique à Nanterre, d'artisans ou d'artistes créateurs d'articles d'éclairage et des constructeurs d'installations et d'appareils électriques.

Le premier marché est constitué par les boîtes de jonction normalisées, imposées par EDF. Elles sont vendues aux sociétés de toutes tailles qui opèrent sur les réseaux électriques de haute et basse tension. Avec les petites entreprises, telles que Théry & Hindrick dans le Nord, É. Grosdidier fait preuve d'une grande fermeté devant les prix remis par certaines fonderies : « vous dites que nos prix ne sont pas compétitifs sur le marché. Cela reste à voir. Mais je veux bien admettre qu'il peut avoir des margoulins de la profession qui fassent des tarifs anormaux, mais j'en connais qui ont mordu la poussière pour avoir joué ce petit jeu. Gagner peu, passe encore. Perdre en travaillant, nous n'en sommes pas »¹⁰¹⁹. Le ton est différent dans les rapports avec La Télémécanique qui, en 1963, emploie plus de 4 000 personnes¹⁰²⁰. La Fonte Ardennaise se trouve confrontée aux procédures de la grande entreprise. En 1955, la fonderie ne livre qu'une référence de palier support, quantité insignifiante par rapport aux besoins du client. En revanche, l'introduction de la mécanographie dans la gestion logistique et comptable exige une grande discipline de travail¹⁰²¹ à laquelle É. Grosdidier a du mal à faire face malgré une bonne volonté qui n'empêche ni les retards¹⁰²², ni une certaine approximation technique : « voila bientôt six mois qu'il vous a été demandé de nous faire un nouveau modèle de palier et nous sommes

¹⁰¹⁸ Courrier de La Fonte Ardennaise à Thuel-Chassaigne, 5 décembre 1959, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰¹⁹ Courrier de La Fonte Ardennaise à Théry & Hindrick, 19 décembre 1964, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰²⁰ [en ligne], disponible sur : <<http://www.schneider-electric.fr/histoire/histoire-telemeca>>, p. 19.

¹⁰²¹ Courrier de La Télémécanique à La Fonte Ardennaise, 24 avril 1955, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰²² Courrier de La Télémécanique à La Fonte Ardennaise, 27 avril 1955, archives privées La Fonte Ardennaise.

toujours à recevoir des échantillons non conformes à nos plans. Le dernier en date est exactement point par point le même que celui de votre précédent envoi »¹⁰²³. L'organisation de la fonderie éprouve des difficultés à accompagner les exigences d'un client très structuré, mais l'attraction du volume qu'il représente incite É. Grosdidier à multiplier les approches et les visites commerciales : « les possibilités de production sont passées de 150 à 180 tonnes par mois et des installations en projet doivent dans un proche avenir augmenter sensiblement ce tonnage tout en donnant des facilités de travail qui font baisser les prix de revient »¹⁰²⁴. Malgré ses nombreuses offres, La Fonte Ardennaise n'obtient pas de commandes supplémentaires ; les délais ne sont pas scrupuleusement respectés et les fondeurs en place (les fonderies de Ponchardon et de Merlin Gerin) avec qui des accords de rationalisation d'offres sont signés, difficiles à évincer.

Les artisans et créateurs d'appareils électriques et d'art luminaire constituent une part des microclients de la fonderie. Les sept dossiers répertoriés concernent un constructeur de postes TSF qui commande des petits volants en fonte ; Thermobaby qui réalise des assiettes chauffantes pour enfants ; et cinq fabricants de luminaires dont un décorateur, un commerce de verrerie d'art et d'articles de cadeaux et trois constructeurs de lampadaires. Ces entreprises ne commandent généralement qu'une seule référence et l'arrêt de cette dernière provoque la disparition du client. Véchambre cesse ses commandes en 1956, malgré des livraisons correctes tant en délais qu'en qualité¹⁰²⁵. Thermobaby commande de 1957 à 1959, sans problème particulier, mais les séries diminuent, ce qui laisse supposer le peu de succès de l'assiette chauffante. À partir de 1960, les retards sont plus importants et provoquent le départ de Stellor : « vos prix sont intéressants, mais il préfère ne plus travailler avec nous, ayant eu trop d'ennuis avec nos délais »¹⁰²⁶. La mécanisation du moulage et les exigences grandissantes quant à la précision et à l'aspect de ces pièces de présentation éloignent les fabricants de luminaire d'autant que les délais de livraisons ne sont pas respectés.

- Chauffage et appareils de cuisson

Depuis 1953, les fonderies sur album, fabricants d'appareils de chauffage connaissent des difficultés liées à la substitution de la fonte par la tôle et au développement des appareils à gaz et à mazout. La Fonte Ardennaise est présente sur ce secteur en croissance où elle livre

¹⁰²³ Courrier de La Télémécanique à La Fonte Ardennaise, 9 décembre 1957, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰²⁴ Courrier de Louis Caminade à La Télémécanique, 25 octobre 1960, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰²⁵ Courrier de Louis Caminade à La Fonte Ardennaise, 23 septembre 1955, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰²⁶ Courrier de G. Houzeau à La Fonte Ardennaise, 18 juin 1962, archives privées La Fonte Ardennaise.

Chauffage et gaz, cinquième client de l'entreprise en 1956. Cette référence permet l'introduction de la fonderie chez Thuel-Chassaigne qui réalise des produits identiques. Les relations avec ce nouveau client éclairent les forces et les faiblesses de La Fonte Ardennaise : une grande réactivité (commande en mai et accord sur la pièce type en juin)¹⁰²⁷, des retards récurrents (vif mécontentement du client de n'avoir pas eu de réponse à ses courriers, ni aucune livraison¹⁰²⁸), et une qualité incertaine (à la réception, par le client, de pièces trempées impossibles à percer dans des temps normaux¹⁰²⁹, É. Grosdidier se déclare très surpris d'entendre dire que la fonte n'a plus sa qualité excellente et prétend qu'il ne peut s'agir que d'un accident fortuit au cours de coulée)¹⁰³⁰.

- Biens d'équipement

Le secteur des biens d'équipement comporte des sociétés aussi différentes qu'un fabricant de métiers à tisser, de machines outils, de matériel vibrant, et de tonnelets et fûts métalliques. Schmid place des ordres de bouchons de fûts : les pièces, spécialité de la fonderie, sont usinées comme l'étaient celles de Jorin pendant la guerre. Les dossiers de Vibroméca et Sculfort présentent l'intérêt de suivre deux défaillances d'entreprises et les rapports entre É. Grosdidier et les représentants qui doivent « s'entourer de toute précaution utile quand il s'agit d'un nouveau client »¹⁰³¹. Ces derniers lui conseillant en retour de prendre systématiquement des renseignements bancaires pour tous les clients dont on ne connaît pas le crédit¹⁰³².

Le dossier de Staubli, à Faverges, aide à mieux comprendre la démarche commerciale d'Émile Grosdider. Lors de sa visite de prospection du 23 septembre 1966, il insiste sur le potentiel représenté par ce fabricant de machines à tisser : « c'est une firme de premier ordre où grouillent 275 ouvriers. Leurs métiers, tout en fonte grise, ne comportent que des petites pièces qui entrent dans nos possibilités »¹⁰³³. Il réussit à se faire remettre deux modèles qu'il envoie immédiatement par la poste avec un courrier à la fonderie : « Ne vous hâtez pas trop pour faire ces échantillons, mais il faut qu'ils soient impeccables pour confirmer mon bla-bla,

¹⁰²⁷ Courrier de Thuel-Chassaigne à La Fonte Ardennaise, 25 juin 1957, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰²⁸ Courrier de G. Houzeau à La Fonte Ardennaise, 15 octobre 1957, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰²⁹ Courrier de Thuel-Chassaigne à La Fonte Ardennaise, 27 novembre 1959, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰³⁰ Courrier de La Fonte Ardennaise à Thuel-Chassaigne, 28 novembre 1959, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰³¹ Courrier de La Fonte Ardennaise à Louis Caminade, 29 décembre 1967, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰³² Courrier de Georges Houzeau à La Fonte Ardennaise, 5 janvier 1968, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰³³ Émile Grosdidier, Rapport de la visite Staubli Frères du 23 septembre 1966, archives privées La Fonte Ardennaise.

et tout renseignement que j'ai pu donner sur nos moyens de production. Leur porte est entrouverte, à nous de faire le reste »¹⁰³⁴.

Dans l'esprit, ce rapport rejoint le compte rendu commercial établi par Émile en 1931 : les fondamentaux de la vente (l'écoute, l'évaluation et la transmission de l'information) sont présents dans le message adressé à ses fils, Martial à la direction technique et Gérard à la direction commerciale.

Ces dossiers commerciaux de la période 1955-1967 (même si la faiblesse de l'échantillon limite la portée de l'étude) éclairent l'activité de la fonderie. La grande entreprise, qui intègre la mécanographie à son organisation, côtoie l'atelier et le commerce aux commandes manuscrites qui parviennent sous forme de cartes postales. La constance de la période est la charge de travail qui sature les moyens de production. Les retards de livraison sont endémiques et l'organisation de l'entreprise déploie autant d'énergie pour les assumer que pour prendre en sus de nouvelles commandes.

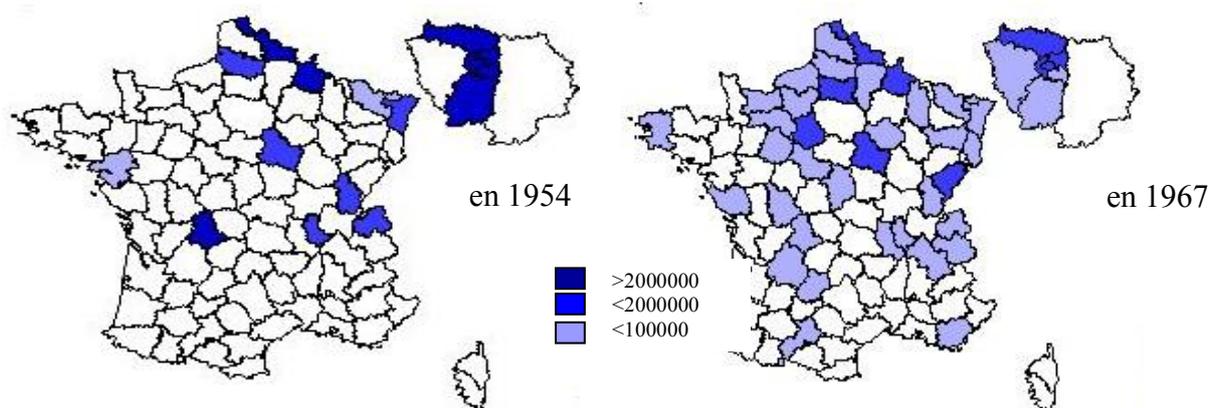
Si Émile prospecte toujours, la mutation commerciale, initiée par G. Grosdidier en 1965, se heurte à des positions acquises et entraîne des confrontations avec les défenseurs des méthodes anciennes, mais seul le cabinet de représentation Louis Caminade peut supposer ses positions menacées.

2-3-4/ Les formes de la représentation commerciale

Le service commercial du début des années 1960 est constitué de trois supports : Louis Caminade et son équipe situé à Paris et dans sa région (en 1967 ce dernier est commissionné pour 121 clients sur 190) ; des représentants multicartes sur tout le territoire, bien introduits dans quelques sociétés mais à l'envergure limitée ; enfin, la direction, pour les clients démarchés par É. Grosdidier. Suite à la baisse d'activité d'Electrofonte, la répartition géographique indique, en 1967, un équilibre entre la région parisienne et les autres départements. En revanche, la zone de chalandise s'étend.

¹⁰³⁴ *Ibid.*

Figure 73 : Répartition géographique des clients



Sources : Journal des ventes 1954-1967, archives privées La Fonte Ardennaise.

En 1956, Louis Caminade, représentant de La Fonte Ardennaise depuis 1950, perçoit en commissions 4,4 % du chiffre d'affaires total de l'entreprise¹⁰³⁵. En 1967, ses commissions en francs constants sont trois fois plus élevées que dix ans auparavant mais son influence est menacée par la dispersion des clients sur l'ensemble du territoire. Il propose alors, d'adjoindre à son équipe, des collaborateurs régionaux pour le Nord, l'Est et la région Lyon/Grenoble/Saint-Étienne, comme il l'a déjà fait en Normandie.¹⁰³⁶ Émile Grosdidier note sur le courrier son accord pour tout nouveau clients excepté les clients parisiens excentrés, mais sans le confirmer.

Les résultats de l'entreprise stagnent depuis 1963 et, pour la première fois depuis la guerre, deviennent négatifs en 1966. C'est dans ce contexte que Gérard Grosdidier lance l'opération « vérité sur les prix » qui menace la position de L. Caminade. Pour Jean Hody, directeur financier de l'entreprise, la baisse des prix sur les marchés EDF a mis en exergue la rente de situation des représentants parisiens qui percevaient les mêmes commissions alors que la marge de l'entreprise diminuait : « Gérard n'avait plus qu'une idée, rogner leurs avantages »¹⁰³⁷. D'ailleurs en 1967, la première plaquette publicitaire de La Fonte Ardennaise ne fait pas mention de l'existence du représentant parisien. Consciemment ou non, les textes de la brochure expriment la volonté de l'entreprise de s'adapter à une situation nouvelle.

Les interrogations de La Fonte Ardennaise rejoignent celles de la profession. En 1966, Roger Meyer, président de la section des fondeurs sur modèles du SGFF déclare lors d'une réunion dans les Ardennes que le réseau commercial est à repenser car les représentants,

¹⁰³⁵ Relevé des commissions à Louis Caminade, 1956, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰³⁶ Courrier de Louis Caminade à La Fonte Ardennaise, 6 septembre 1966, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰³⁷ Entretien de l'auteur avec Jean Hody, 1999.

même bien introduits chez leurs clients, possèdent une culture technique insuffisante pour proposer une solution fonte¹⁰³⁸. La principale préoccupation du SFMA est désormais la commercialisation de la pièce de fonderie¹⁰³⁹.

Une enquête effectuée par la Fédération des directeurs commerciaux auprès de 650 fonderies françaises montre que la plupart de ces dernières sont restées à un stade de vente artisanal de leurs produits : 19 % n'ont pas de service commercial et seulement 10 % disposent d'effectifs purement commerciaux¹⁰⁴⁰. L'étude des facteurs de dynamisme et des causes des difficultés des fonderies ardennaises confirme cette situation au niveau local où l'effort commercial est rarement un sujet de préoccupation majeure et où seuls trois établissements sur 67 disposent d'un responsable commercial¹⁰⁴¹. La Fonte Ardennaise a un rôle précurseur dans l'approche du marché du fait de la personnalité d'Émile Grosdidier, toujours soucieux de vendre, avant de fabriquer. Pour son fils Gérard, il s'agit désormais d'optimiser les ventes.

En 1967, la synergie entre l'action des divers représentants, les voyages d'Émile et la nouvelle méthode de calcul des prix de revient établie par Gérard Grosdidier distingue La Fonte Ardennaise de la plupart des autres fonderies ardennaises. La première plaquette publicitaire de la fonderie présente l'entreprise, mais dans un temps où l'exercice de la communication est encore balbutiant, le slogan « Consultez-nous, tous vos problèmes sont les nôtres » indique l'importance du défi : les exigences des clients sont désormais le respect des délais et de la qualité inscrite au cahier des charges. À la fin de l'année 1967, une nouvelle équipe est en place à La Fonte Ardennaise pour faire face à un marché dominé par la demande.

2.4/ La relève des générations

Le dépliant publicitaire imprimé en 1967 résume, 40 ans après l'arrivée d'É. Grosdidier à la fonderie Cossardeaux, l'objet de la transmission : une fonderie labellisée Fontfranc¹⁰⁴², désormais mécanisée pour le moulage comme pour le noyautage et en mesure de livrer des pièces usinées, peintes et assemblées.

¹⁰³⁸ *Informations hebdomadaires*, n° 518, 11 juillet 1966, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰³⁹ *Informations hebdomadaires*, n° 549, 11 juillet 1967, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰⁴⁰ *Informations hebdomadaires*, n° 550, 17 novembre 1967, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰⁴¹ *Étude sur les fonderies du département des Ardennes 1965-1966, op. cit.*, p. 181.

¹⁰⁴² Label de qualité institué par le SGFF.

Document 32 : Le noyautage et l'usinage à La Fonte Ardennaise



Sources : Dépliant publicitaire, 1967, archives privées La Fonte Ardennaise.

Les successeurs sont présentés dans la plaquette publicitaire car, avec deux ingénieurs des Arts et Métiers pour 128 personnes, La Fonte Ardennaise, en 1967, est dans la moyenne supérieure des fonderies ardennaises. En effet, dans la profession, la fonction de cadre intègre les « autodidactes, les vieux contremaîtres, les patrons formés sur le tas, et les successeurs sans formation »¹⁰⁴³ qui représentent 70 % des cadres étudiés¹⁰⁴⁴. Dans cet environnement, deux Gad'zarts, qui plus est appartenant à la famille fondatrice représentent une force de frappe non négligeable.

En 1967, la Fonte Ardennaise se situe aux environs de la 20^e place des fonderies ardennaises et de la 100^e sur le territoire national pour le nombre de salariés¹⁰⁴⁵. Elle est une jeune fonderie car l'enquête indique « ¼ de l'échantillon a plus de 100 ans, ¼ de 68 à 100 ans et ¼ de 55 à 67 ans »¹⁰⁴⁶. Elle a désormais une jeune direction : lors du conseil d'administration du 29 décembre 1967, Émile Grosdidier démissionne de son mandat de PDG qui prend fin à la date du 31 décembre¹⁰⁴⁷.

Martial est nommé PDG et Gérard, directeur général adjoint. Quant à Émile, le conseil le nomme aux fonctions de conseiller technique et commercial chargé de suivre les relations avec les principaux clients¹⁰⁴⁸. La hiérarchie établie relève de l'aïnesse masculine, ce qui était naturel pour Émile¹⁰⁴⁹.

¹⁰⁴³ *Étude sur les fonderies du département des Ardennes 1965-1966, op. cit.*, p. 63.

¹⁰⁴⁴ *Ibid.*

¹⁰⁴⁵ SFMA, *La fonderie dans le département des Ardennes, son évolution dans les 30 dernières années, 1938-1967*, 12 février 1968, archives privées du SFMA.

¹⁰⁴⁶ *Étude sur les fonderies du département des Ardennes 1965-1966, op. cit.*, p. 196.

¹⁰⁴⁷ Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, séance du 29 décembre 1967, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰⁴⁸ Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration, séance du 29 décembre 1967, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰⁴⁹ Entretien de l'auteur avec Jean Hody (1999).

Document 33 : Récompense du travail d'Émile Grosdidier

Ayant assuré la prospérité de son établissement dont l'expansion se poursuit dans les meilleures conditions

Un chef d'entreprise reçoit l'hommage que lui doivent quarante ans d'incessant travail

Assurant depuis quarante ans, à Viviers-au-Court, la direction de « La Fonte Ardennaise », dont il est président directeur général depuis 1958, M. Émile Grosdidier vient de prendre sa retraite. Retraite bien gagnée, si l'on songe que le travail acharné de ce chef d'entreprise a permis à « La Fonte Ardennaise » de connaître une prospérité qui se traduit par un chiffre de production quadruplé au cours de ces dix dernières années. Ce succès technique et commercial se double en outre d'une réussite sociale. Les cent trente personnes qui constituent l'effectif de cet établissement font corps en effet avec l'équipe de direction pour assurer, en toutes circonstances, la bonne marche de la « maison ».

Tout ceci apparut à l'occasion des manifestations qui ont marqué le départ de M. Grosdidier. Manifestation de sympathie de la part du personnel, tout d'abord, qui, samedi, ainsi que nous l'avons relaté, offrit un magnifique cadeau au « patron ». Manifestation officielle ensuite, de la part des pouvoirs publics, qui ont accordé à M. Grosdidier les distinctions dues à ses grandes qualités. Ces distinctions — les médailles



Gérard Grosdidier, directeur adjoint et Guy Lefèvre, directeur de l'usine de Vigne-aux-Bois.

Sources : *L'Union*, 3 janvier 1968, archives privées La Fonte Ardennaise.

L'avenir de la fonderie est confié sans réserve à ses deux fils. Selon Gérard, après sa démission, son père n'est plus intervenu dans les décisions prises¹⁰⁵⁰.

Les conclusions générales de l'analyse de la fonderie dans les Ardennes par le CIEDEHL soulignent les carences du secteur : défaut de formation théorique des cadres qui ne doivent leur situation qu'à l'expérience, vétusté des bâtiments qui gêne les aménagements techniques et faiblesse de l'organisation commerciale. Les prévisions de l'enquête sont sombres car la situation est trop avancée pour que les efforts soient efficaces, et la plupart des entreprises même conscientes des améliorations à apporter, n'ont pas les moyens matériels de les réaliser¹⁰⁵¹. Ces conclusions diffusées à un groupe restreint sont communiquées sous une forme plus modérée aux fonderies ardennaises en insistant sur l'importance de la fonction des ventes devant l'élargissement du marché et sur les efforts à fournir sur les plans financier et commercial pour maintenir l'activité¹⁰⁵². La routine commerciale et les deux jeunes ingénieurs représentent désormais, dans l'environnement incertain de l'industrie départementale, les avantages concurrentiels de La Fonte Ardennaise.

¹⁰⁵⁰ Entretien de l'auteur avec Gérard Grosdidier (2010).

¹⁰⁵¹ *Étude sur les fonderies du département des Ardennes 1965-1966*, op. cit., p. 196.

¹⁰⁵² SFMA, *La fonderie dans le département des Ardennes, son évolution dans les 30 dernières années, 1938-1967*, 12 février 1968, archives privées du SFMA.

*

* *

Sous la pression du marché, l'entreprise augmente ses capacités de production ; dans un premier temps avec l'extension du moulage traditionnel, puis dans un second, par la mécanisation des chantiers élaborée par le fils d'Émile, Martial, ingénieur des Arts et Métiers. Cette évolution a pour conséquence la modification des structures financières de l'entreprise et le bouleversement des rapports sociaux. Le fil conducteur de la période, dans le contexte d'une branche industrielle déstabilisée par le nouveau jeu concurrentiel, est sans conteste l'adaptation de l'entreprise tant au marché de la demande qu'à celui de l'offre. Évoquer une stratégie déterminée de diversification présente le risque de justifier *a posteriori* l'opportunisme pragmatique d'É. Grosdidier. La démarche commerciale, qui conserve l'agressivité des origines, évolue avec l'arrivée du second fils Gérard, lui aussi Gad'zarts ; ce dernier et son frère aîné sont alors en place pour assurer une nouvelle cohérence et la continuité de l'entreprise.

CONCLUSION

De 1926 à 1967, de la fonderie-feronnerie unipersonnelle à la PMI de 120 salariés, les trois étapes cruciales que sont la création, la croissance et la transmission, sont franchies par l'entreprise. Les modifications des raisons sociales, dans les premières années de la société, indiquent les difficultés rencontrées et marquent trois configurations successives : celle du fondateur, la fonderie-feronnerie Cossardeaux ; celle des cogérances qui prennent la relève, les SARL Cossardeaux-Grosdidier et La Fonte Ardennaise ; enfin celle de l'actionnaire majoritaire qui donne à Émile Grosdidier la direction unique de l'entreprise.

La construction d'une fonderie de fer artisanale au meilleur de la conjoncture des années 1920 est mécaniquement compréhensible. Cependant la capacité à discerner cette opportunité et à l'appliquer, pour un simple mouleur, est à prendre en compte, alors que les dernières initiatives ouvrières individuelles dans le secteur (rares dans la dernière décennie du XIX^e siècle) sont quasi inexistantes au XX^e ; seules des associations d'ouvriers participent encore à la création d'établissements avant 1914.

L'origine de la rationalité d'Émile Cossardeaux dans la décision d'entreprendre est issue de son environnement spatial et social. L'importance de la situation ardennaise, au lendemain de l'armistice de 1918, du fait de la destruction totale de l'appareil productif, est à considérer car elle peut faire naître l'illusion d'une nouvelle frontière dans « l'atmosphère industrielle » des fonderies-quincailleries de Vrigne aux Bois et Vivier au Court¹⁰⁵³. Si le savoir-faire des gens de métier et la volonté d'autonomie s'inscrivent dans le temps long et sont généralement acquis pour entrer dans l'indépendance professionnelle, la reconnaissance du bon moment pour le faire appartient au temps court, à l'intuition ou au hasard, avec la certitude d'acquiescer les moyens financiers du passage à l'acte. Dans le cas d'É. Cossardeaux, seule une relation directe avec un client potentiel peut provoquer l'irréversibilité de son engagement. L'hypothèse, dans le contexte spécifique d'une faiblesse de l'offre et de rigidité des acteurs en place, d'un « marché d'interstices »¹⁰⁵⁴ est vraisemblable, conséquence du

¹⁰⁵³B. LEVESQUE, J.-L. KLEIN, J.-M. FONTAN, *Les systèmes industriels localisés : état de la recherche*, Montréal, UQAM, 1998, p. 2. A. Marshall appelle « atmosphère industrielle » le processus culturel qui favorise l'apprentissage, et l'acquisition de compétences pour un métier dans les zones de concentration et de spécialisation d'un secteur industriel.

¹⁰⁵⁴ P.-A. JULIEN, I.-P. VAGHELY, M. BROUSSEAU, *Opportunités : idée, marché, et temps*, Halifax, International council for small business world conference, 22-25 juin 2008.

besoin en pièces moulées non satisfait et de clients mal servis. La fragilité du modèle, les limites de l'épargne ouvrière, fut-elle familiale, engendrent des difficultés de trésorerie qui se résolvent provisoirement par l'association du fondateur avec É. Grosdidier son beau-frère qui apporte aussi une détermination commerciale, innovante par rapport aux usages du secteur. L'entreprise quitte alors l'environnement marchand de la quincaillerie pour se positionner en fonderie de sous-traitance multisecteurs. La cogérance des deux beaux-frères, puis l'association d'É. Grosdidier avec J. Goulard échouent, en apparence pour des raisons financières. Probablement, les difficultés de trésorerie ont-elles leur importance dans les causes des séparations, mais le décryptage des témoignages souligne l'identification presque physique d'Émile Grosdidier à La Fonte Ardennaise. La situation de La Fonte Ardennaise en 1936 dans laquelle É. Grosdidier, gérant majoritaire, se repose sur deux associés minoritaires mouleurs est sans doute conforme à ses espérances et traduit la réalité des périodes précédentes quant à son *leadership*.

Si la première décennie de l'entreprise conduit à tracer sa direction, la seconde, malgré les conséquences de la guerre permet d'affirmer son orientation. La perspective commerciale, en prenant appui au lendemain du Front populaire et en se projetant au-delà de la Libération, éclaire une tendance longue, hors aléas conjoncturels, qui explique la position favorable de La Fonte Ardennaise dans un environnement bouleversé. Dès son arrivée dans la société, É. Grosdidier développe un rapport au marché proche de certaines tendances actuelles du *marketing* relationnel¹⁰⁵⁵. Il établit des formes de proximité avec les clients et intuitivement tente de rester au plus près de la demande. En 1938, la fonderie est déjà positionnée sur un segment de marché porteur lié à l'électrification. Le matériel électrique et une opportunité liée aux besoins de l'occupant, permettent à l'entreprise de traverser la période de guerre avec des bilans financiers positifs, des liquidités et une base de clients potentiels qui forment le socle de la croissance d'après-guerre.

Si la fonderie reste en marge de la stratégie commerciale d'un secteur professionnel « tarauté par la peur de la concurrence »¹⁰⁵⁶, elle participe au grand mouvement de recapitalisation qui touche presque toutes les sociétés. Dans un premier temps, pour accompagner la demande, É. Grosdidier opte pour le développement (sans amélioration technique) des installations existantes. Puis, dans un second temps, la mécanisation du

¹⁰⁵⁵ A. MALLARD, « La pluralité des rapports au marché dans les très petites entreprises : une approche typologique », *Économie et statistique*, n° 407, 2007, p. 51-71.

¹⁰⁵⁶ C. ZALC, « Le petit patronat », in DAUMAS J.-C. (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, op. cit., p. 809.

moulage accompagne la croissance en achevant le processus de déqualification du personnel. Les mutations techniques et commerciales sont impulsées par la seconde génération familiale qui remet en cause en 1956 le système technique traditionnel. Quelques années plus tard, elle soulève le problème de la rentabilité des marchés captifs (tout en respectant la compétence fondamentale de La Fonte Ardennaise) en acquérant de nouveaux clients et en prospectant de nouveaux secteurs. Toutefois, les actions entreprises manquent d'efficacité en raison d'une mécanisation inachevée et d'un processus de fabrication insuffisamment maîtrisé, alors que l'intensité de la concurrence influe négativement sur les prix de vente.

Pour être efficaces, les entreprises familiales doivent préserver leur savoir-faire et assurer le renouvellement des générations¹⁰⁵⁷. La Fonte Ardennaise échappe à l'écueil de la transmission et s'inscrit dans la durée en intégrant les deux fils d'Émile. Le passage d'un dirigeant autodidacte à deux ingénieurs s'effectue sans réticence, car les cycles de vie se synchronisent harmonieusement : les compétences d'Émile ne suffisent plus à imaginer les nouvelles variables d'action. Plutôt que de conserver le pouvoir en autolimitant la croissance, il donne une nouvelle orientation à l'aventure familiale en confiant l'entreprise à ses fils alors que les exigences en matière de capital fixe s'amplifient.

¹⁰⁵⁷ J.-C. DAUMAS, « Dynasties patronales : l'art de durer », in DAUMAS J.-C. (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, op. cit., p. 785.

TROISIÈME PARTIE :

1968-1999 : Croissance et concentration

INTRODUCTION

Après 41 ans à la tête de La Fonte Ardennaise, Émile Grosdidier cède la direction de l'entreprise à son fils Martial. Cette transmission ouvre, de 1968 à 1990, une succession de ruptures qui incite la petite fonderie ardennaise à rejoindre le groupe des premières fonderies européennes. Ces modifications structurelles sont d'ordres technologique et financière (avec l'acquisition d'une machine à mouler innovante), organisationnelle (avec la disparition accidentelle du PDG de La Fonte Ardennaise et l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante) et enfin dimensionnelle (par la croissance interne et externe de l'entreprise). Pour éclairer l'expansion continue de la société durant cette période, il convient d'analyser les liens entre les différents changements et les processus décisionnels qui les mettent en action.

D'abord, comprendre les motivations qui encouragent à l'achat de la machine à mouler danoise : la Disamatic. Outre les procédés de fusion, la fonderie repose sur une seconde technologie fondamentale : le moulage dont les performances stagnent car les machines à mouler, en 1968, ont atteint un stade de « plateau technologique »¹⁰⁵⁸ qui autorise peu d'améliorations de productivité. La rupture technologique du moulage vertical sans châssis (breveté par la société danoise DISA) est issue d'une double demande : celle de l'amélioration des conditions de travail en fonderie dans le cadre du contexte sociopolitique scandinave et celle des clients dont les commandes de pièces de série s'accompagnent désormais de nouvelles exigences sur la précision dimensionnelle. Sans doute, la nouvelle technologie ne concerne-t-elle qu'un segment de la production, celle des petites pièces, mais le système même perturbe la routine technique des fondeurs. Nous sommes donc amenés à nous intéresser à la diffusion de la Disamatic, aux doutes de la profession, et comment et avec quels moyens Martial Grosdidier décide d'introduire la nouvelle machine à mouler à La Fonte Ardennaise. Dans cette période de mutations techniques, financières et commerciales, la disparition soudaine de Martial est un choc pour l'entreprise. Son frère cadet, Gérard, lui succède et bouleverse immédiatement l'organigramme en place avec des conséquences que nous analyserons afin d'expliquer l'expansion soutenue de la société de 1974 à 1990. En effet,

¹⁰⁵⁸ R. ADNER, « A demand-based perspective on technology life circle » *Advances in strategic management*, vol. 21, 2004, p. 25-43. L'auteur décrit la particularité dans la courbe en « S » du cycle de vie des technologies de la possibilité de « plateau » quand les technologies n'évoluent qu'à la marge sur une longue période. Cet état les rend particulièrement vulnérables si une innovation concurrente démarre sa courbe en S remettant ainsi en cause la technologie ancienne.

sur les piliers que sont la rupture technologique du moulage et la rupture organisationnelle, La Fonte Ardennaise développe de lourds programmes de croissance interne et mène de front, des opérations de croissance externe.

L'environnement complexe, défavorable au secteur de la fonderie dans lequel les transitions technologique et organisationnelle se déroulent, soulève le problème de la différenciation de La Fonte Ardennaise, de son *happenstance* : l'art de se trouver là où il faut pour que la chance vous sourie dans une branche en déclin. Il est probable que les secteurs en déclin offrent des opportunités si l'information est perçue. Il convient alors de vérifier si, dans le cas de La Fonte Ardennaise, l'intelligence économique est intégrée dans le processus décisionnel ou s'il s'agit d'une forme de savoir cynégétique décrit par C. Ginzburg¹⁰⁵⁹, ou encore d'une culture de l'information issue de la mémoire de l'entreprise et des démarches commerciales empiriques du fondateur. L'éclairage du processus décisionnel de G. Grosdidier permettra de comprendre cette volonté de créer des capacités nouvelles de production en interne puis de participer à la concentration du secteur.

Le changement d'échelle de l'entreprise structure le financement de ces investissements. Certes, l'autofinancement reste une variable forte, mais il nous faut étudier la hiérarchisation des moyens utilisés dont l'endettement et les apports externes¹⁰⁶⁰. Les conséquences de l'ampleur des investissements ont pour corollaire la nécessité d'augmenter les parts de marchés et d'optimiser tous les nouveaux moyens de production. La détermination de G. Grosdidier d'intégrer la totalité du service commercial trouve dans l'expansion un nouveau relais pour affirmer sa stratégie. Il convient donc d'analyser les dernières actions d'un engagement né 20 ans plus tôt. Enfin, la gestion de cinq sites de production modifie les relations entre les hommes. La cohérence de l'organisation et l'élaboration d'une culture commune sont des vecteurs de performance perçus par la direction qui cherche à rassembler le personnel autour de ces thèmes. Nous présenterons la démarche de G. Grosdidier, les résultats obtenus auprès des salariés et les changements dans l'organisation de l'entreprise.

¹⁰⁵⁹ C. GINZBURG, « Signe, traces, pistes », *Le Débat*, n° 6, novembre 1980, p. 14.

¹⁰⁶⁰ M. BENOIT, S.-M. NAJIB, « La hiérarchie des financements des investissements des PME », *Revue économique*, vol. 46, n° 2, 1995, p. 345-363. Les auteurs vérifient l'existence du financement hiérarchisé (*Pecking-order theory*) auprès d'un échantillon de PME.

A) Investissement et déchirure (1968-1974)

Depuis le début du siècle, le moulage a peu évolué. Au début des années 1960, les fonderies de petites pièces adoptent les chantiers mécanisés, versions modernisées d'un système technique existant à la fin du XIX^e siècle. Cette évolution accompagne la demande grandissante de pièces de série que fournit avec difficulté le moulage traditionnel « en presse ». Le moulage « machine » permet d'augmenter les cadences mais présente une double insuffisance : une qualité dégradée et peu d'économie de personnel.

La technologie du moulage est figée sur la phase de maturité, décrite par M. Tripsas, comme « de base » (maîtrisée de la même façon par tous les acteurs et dont le potentiel de performance est optimisé) donc sans réel impact concurrentiel¹⁰⁶¹. Ce modèle est ébranlé en 1962 par la présentation, à la foire internationale de la fonderie à Düsseldorf, d'une machine à mouler révolutionnaire. La Disamatic, issue de l'université danoise surprend les fondeurs par les propriétés annoncées : moulage vertical, doublement des cadences par rapport aux chantiers horizontaux, absence de châssis, précision et aspect du moulage en presse. La stupeur, l'incrédulité et l'incompréhension touchent la profession. Pour comprendre l'introduction de cette nouvelle technologie, nous analyserons d'abord la géographie et la chronologie de sa diffusion puis, les interrogations techniques des fondeurs, et enfin le processus qui conduit les frères Grosdidier à la décision d'achat de la nouvelle machine.

L'analyse systémique de la production des fonderies repose sur l'équilibre de trois paramètres : le moulage, la sablerie et la fusion. Le manque de sable (pour constituer les moules) et une fusion trop faible (pour couler le métal liquide dans les moules) ralentissent le moulage. La Disamatic double les cadences de moulage et oblige, pour optimiser le système, d'adapter la fusion et la sablerie. Il ne suffit pas seulement de comprendre et de s'appropriier la nouvelle technologie, encore faut-il concevoir une nouvelle chaîne logistique et un plan de financement approprié. Dès lors, pour comprendre l'impact de cette innovation, il est indispensable d'analyser la prise en compte mentale de la conception du système, mais aussi d'étudier l'augmentation d'échelle des projets d'investissements et la capacité des entreprises à les financer.

¹⁰⁶¹ M. TRIPSAS, « Customer preference discontinuities : a trigger for radical change », *Managerial and decision economics*, n° 29, 2008, p. 79-97.

Ce changement des dimensions techniques et financières de l'entreprise est une prise de risque dont le succès repose sur l'optimisation des nouveaux moyens de production et donc sur l'accroissement de la charge de travail. La situation de La Fonte Ardennaise est paradoxale : obtenir de nouvelles commandes dans une situation de retard chronique. Gérard Grosdidier affine la politique commerciale ébauchée précédemment en s'attachant à intensifier la prospection. Il est nécessaire d'analyser les structures de la force de vente qu'il met en place en résumant, par l'étude des dossiers commerciaux, les relations de l'entreprise avec ses clients.

Dans cette dynamique de croissance où de grandes mutations techniques, commerciales et financières sont engagées, La Fonte Ardennaise est atteinte par un drame familial qui au regard extérieur menace l'existence même de l'entreprise : le décès dans un accident aérien du PDG, Martial Grosdidier. J. Langlet, directeur du Crédit Lyonnais se souvient de l'inquiétude des banquiers carolopolitains sur le devenir de l'entreprise : « nous avons confiance en Martial, jeune ingénieur compétent, qui avait tous les pouvoirs et nous nous sommes demandés : mais qui allait maintenant diriger la fonderie ? Émile Grosdidier était trop vieux et nous ne connaissions pas Gérard »¹⁰⁶². La succession de décisions prise par G. Grosdidier modifient en profondeur l'organisation de la société. Il nous faut éclairer les modifications entraînées par ce changement d'hommes et analyser les conditions qui permettent à l'entreprise de relancer, dans l'immédiat, un nouveau plan d'expansion et d'affirmer une trajectoire de croissance dans un secteur industriel en déclin.

1) La Disamatic

En 1962, la présentation, à la GIFA¹⁰⁶³ de Düsseldorf, d'un modèle réduit d'une machine à mouler danoise, ouvre, selon ses constructeurs « une révolution tranquille pour les fonderies du monde entier »¹⁰⁶⁴. Nous présenterons d'abord la spécificité de la nouvelle technologie et sa diffusion, avant de préciser les modalités de son acquisition par La Fonte Ardennaise.

¹⁰⁶² Entretien de l'auteur avec J. Langlet (2012).

¹⁰⁶³ *Giesserei-Fachmesse*, la première foire du matériel de fonderie a lieu en 1956, la seconde en 1962.

¹⁰⁶⁴ *Disa Sales* n° 34, février 1990, archives privées Disa Industries A/S.

1.1/ Le brevet du professeur Vagn Aage Jeppesen et sa diffusion

Enseignant en mécanique à la Danmarks tekniske hojskole¹⁰⁶⁵, le professeur Jeppesen est membre d'une commission scientifique gouvernementale chargée du développement des innovations et de la recherche de nouveaux marchés pour l'industrie danoise¹⁰⁶⁶. En accompagnement de son parcours universitaire, il travaille un an à la fonderie Valdemar Birn, à Holstebro, où il prend connaissance des principales contraintes de la production des pièces moulées. Ses recherches visent alors à établir un procédé de moulage innovant, apte à augmenter la production et la productivité, obtenir une plus grande précision et améliorer les conditions de travail.

Ces trois paramètres n'ont pas été améliorés par l'automatisation des moyens de moulage. Il est indéniable que les machines à mouler pneumatiques et le convoyage des moules permettent des cadences supérieures, mais la manutention des châssis métalliques exige du personnel supplémentaire alors que l'assemblage des deux parties du moule nécessite un contrôle permanent et un travail complémentaire de finition. Les conditions de travail se sont dégradées, les fonderies autrefois silencieuses sont devenues bruyantes, les mouvements de châssis soulèvent beaucoup plus de poussière que précédemment. La modernisation des procédés de fonderie semble inachevée. Don Brunner, le fondateur de Waupaca, la plus importante fonderie américaine, constate qu'avant l'innovation de Jeppesen, tous les développements dans le moulage au sable se résumaient à toujours faire la même chose, mais d'une façon légèrement différente¹⁰⁶⁷. La nouvelle technique de moulage est donc considérée comme révolutionnaire¹⁰⁶⁸. L'innovation repose sur la verticalité du moulage et l'absence de châssis.

La méthode utilise une chambre de moulage pour comprimer le sable, de façon telle que la compression est parfaitement homogène et que le moule obtenu résiste au métal liquide. En comparaison avec le moulage horizontal traditionnel, les problèmes posés par l'ajustage des parties supérieures et inférieures n'existent plus grâce aux mottes alignées les unes derrière les autres.

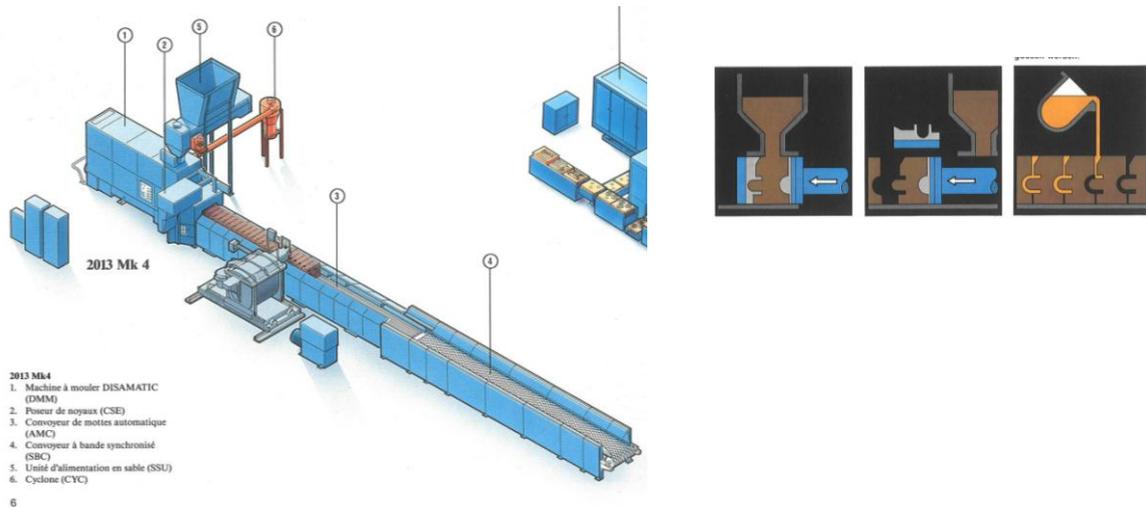
¹⁰⁶⁵ Institut technique supérieur du Danemark.

¹⁰⁶⁶ M. LESSITER, « A look back at the 20th century », *Modern casting*, 1^{er} février 2000, p. 62-63.

¹⁰⁶⁷ *Ibid.*, p. 62.

¹⁰⁶⁸ *Ibid.*, pour l'American Foundrymen Society « si le terme développement technique révolutionnaire est utilisé à haute fréquence pour souvent ce qui ne le mérite pas, aucun historien de l'industrie de la fonderie ne le mettrait en question pour la méthode du professeur Jeppesen. ».

Document 34 : La Disamatic et le moulage vertical



Sources : Brochure de présentation de la société DISA.

Après avoir réalisé un prototype à l'université, M. Jeppesen effectue en 1957, des essais à la fonderie Tasso et dépose un brevet à Copenhague. La société Dansk Industri Syndikat A/S (DISA) achète les droits en 1961 pour industrialiser la nouvelle technologie. Six ingénieurs se consacrent alors à la réalisation du projet afin de ne pas manquer la fenêtre de tir représentée, en 1962, par la foire internationale du matériel de fonderie, à Düsseldorf qui a lieu tous les six ans. Un modèle réduit est présenté sur le stand DISA pour mettre en valeur les quatre atouts de l'innovation : production de quatre moules sans châssis par minute, élimination complète de la manutention des moules, précision de la pièce moulée à $\pm 0,1$ mm et réduction de la finition par diminution des bavures et des attaques de coulée. En fin d'année un prototype industriel est opérationnel à la fonderie De Forenede Jernstøberier à Frederiksvoerk¹⁰⁶⁹. Les clients potentiels sont invités à réaliser des tests dans les conditions de production de série. DISA monte les modèles fournis sur les plaques et effectue les essais de coulée gratuitement dans le cas de la vente d'une machine à mouler¹⁰⁷⁰.

La parenthèse de 6 ans entre les deux GIFA de 1962 et de 1968 est pour les fondeurs un espace de découverte de la nouvelle technologie. Si les premières machines sont vendues en 1964, de nombreuses interrogations subsistent sur un procédé de moulage considéré comme anticonventionnel.

¹⁰⁶⁹ « Pourquoi acheter une machine à mouler Disamatic », note traduite en français à l'attention de la société A. Utard, agent général en France de DISA, non datée, archives privées Michel Dromzee.

¹⁰⁷⁰ *Offres d'essais de coulée, op. cit.*, 1 Couronne danoise = 0,70 francs (cours maximal coté sur le marché des changes de Paris au 20 août 1965).

Sur 14 ventes, 12 sont destinées à des fonderies intégrées ou commercialisant un produit propre. L'importance de l'investissement fait hésiter les fonderies dont le marché ne dépend que de celui des autres, d'autant plus que les fondeurs émettent des doutes sur la conception même de la machine. La principale interrogation, pour André Urion, directeur de la fonderie Dumas, est la compression du sable car l'absence de châssis pour soutenir le sable « pouvait conduire à l'explosion »¹⁰⁷¹. Plus généralement, Richard Stack, lors d'une conférence à l'*American Foundrymen Association*, note que le moulage vertical au sable sans châssis était en totale contradiction avec la pensée technique conventionnelle¹⁰⁷².

Malgré le scepticisme, les ventes s'élèvent à 22 machines en 1965, dont deux en France (à Pont-à-Mousson et aux fonderies de Bayard à Saint-Dizier) destinées à deux fonderies spécialisées dans les regards de chaussée. Les commandes sont stables en 1966 (18), 1967 (22), avant de décoller après la GIFA de 1968 (37) pour atteindre 42 en 1969¹⁰⁷³. À cette date, 155 machines ont été vendues dans le monde, dont 17 en France.

Sur les sept machines installées en France dans les fonderies de sous-traitance pure, quatre le sont dans les Ardennes. Les Anciens Établissements Gabriel Toussaint en sont les précurseurs. Néanmoins, leur Disamatic mise en place en septembre 1966 n'est pas la première dans le département. En juin de la même année, Deville équipe sa fonderie sur album d'une machine danoise pour baisser les prix de revient et réduire le personnel. Selon R. Devillé, le directeur technique, l'investissement ne se composait pas seulement de la machine, mais aussi d'une sablerie et de fours électriques. Malgré l'importance du financement, la marge était si élevée que la machine a été amortie en 6 mois¹⁰⁷⁴. L'accroissement de productivité est confirmé par K. Kirgin, analyste du cabinet Stratecast, qui relève une augmentation de 50 % du tonnage par homme pour les premiers utilisateurs¹⁰⁷⁵.

Antoine Toussaint remarque, à la GIFA de 1962, la grande ressemblance du nouveau procédé avec le désormais archaïque moulage en presse. Tous les fondeurs ardennais ont relevé le point commun essentiel : le plan de joint vertical. Pour Bernard Dervin, plaquiste à

¹⁰⁷¹ Entretien de l'auteur avec André Urion (2010). « Le sable naturel utilisé dans les Ardennes avait un fort taux d'argile qui le rendait non perméable au gaz, seule la découverte des argiles colloïdaux et l'enrobage des grains de sable a permis le passage des gaz, mais ce n'était pas encore maîtrisé ».

¹⁰⁷² M. LESSITER, « A look back at the 20th century », *op. cit.*, p. 62.

¹⁰⁷³ *List of Disamatic machines sold up to 30th June 1970*, archives privées DISA A/S.

¹⁰⁷⁴ Entretien de l'auteur avec Roland Devillé (1998).

¹⁰⁷⁵ M. LESSITER, « A look back at the 20th century », *op. cit.*, p. 62.

La Fonte Ardennaise en 1965, « le moulage en presse, c'était une Disamatic qui n'avancait pas »¹⁰⁷⁶.

La fonderie Dumas à Vivier au Court est le troisième établissement ardennais à adopter le moulage vertical sans châssis. Après une visite effectuée à la Schlüsselfabriken à Velbert en Allemagne, André Urion, le directeur technique, retient que les pièces moulées en presse ne sont pas ébarbées, simplement tonnelées grâce à la qualité du joint et voit l'opportunité d'obtenir le même résultat avec le procédé danois et ainsi réduire le personnel de finition.

Au milieu des années 1960, les débats sont nombreux entre les fondeurs au sujet du moulage sans châssis car les premiers acquéreurs prennent le risque d'investir sur un modèle technologique qui n'a pas fait ses preuves. En réalité, sur l'ensemble des fondeurs de petites et moyennes pièces, bien peu ont la vision du potentiel offert par la nouvelle méthode. Mais parmi ceux qui l'adoptent, de petits deviennent très grands, car ils participent à améliorer le procédé¹⁰⁷⁷. Sans aucun doute comme le témoignent A. Urion, A. Toussaint et B. Dervin, les anciens fondeurs sur presse sont mieux préparés à la technologie danoise. Don Brunner de Waupaca qui deviendra la première fonderie américaine rappelle que « beaucoup de fonderies du Wisconsin étaient certaines que l'achat de la Disamatic signifiait notre fin, ils pensaient que cette petite boutique de pressiers nommée Waupaca, était folle d'investir dans un procédé aussi fantaisiste, mais nous étions familiers avec le système d'alimentation verticale »¹⁰⁷⁸.

Il ne s'agissait pas uniquement d'acquérir une nouvelle machine, mais surtout d'autres métiers comme l'évoque E. Kotzin : « Le procédé a provoqué de nouveaux apprentissages, comme les systèmes d'alimentation, l'électricité, l'hydraulique, la maintenance et beaucoup d'autres »¹⁰⁷⁹. C'est toute l'organisation de l'entreprise qui est remise en cause par la modification du modèle technique. En passant une commande fin 1968, La Fonte Ardennaise rejoint Deville, Dumas et Toussaint. La machine est installée lors des congés 1969.

Les principaux doutes techniques sur la machine à mouler danoise portent sur la compression du sable et le système de coulée vertical. Le premier est levé avec le perfectionnement des sableries et un contrôle du sable plus affiné. Quant au second, s'il trouble les techniciens des fonderies traditionnelles à chantiers horizontaux, il ne surprend pas les mouleurs sur presse. Le risque d'investir sur un modèle technologique novateur s'estompe

¹⁰⁷⁶ Entretien de l'auteur avec Bernard Dervin (2010).

¹⁰⁷⁷ M. LESSITER, « A look back at the 20th century », *op. cit.*, p. 63.

¹⁰⁷⁸ *Ibid.*

¹⁰⁷⁹ *Ibid.*

lorsque le retour d'expérience des fonderies utilisatrices est connu : productivité doublée, pièces plus précises et finitions atténuées. L'intégration du nouveau procédé plus capitalistique que les moyens traditionnels génère non seulement une pratique financière différente mais aussi l'acquisition de nouveaux métiers. L'importance de l'investissement et celle des modifications organisationnelles qui l'accompagnent soulèvent des barrières que nombre de fonderies ne franchissent pas.

1.2/ La Disamatic à La Fonte Ardennaise

Alors que de nombreuses fonderies doutent de l'efficacité du procédé de moulage vertical, Martial Grosdidier opte pour un investissement qui outrepassa les moyens de l'entreprise. Afin d'évaluer la part de risque encouru par ce choix, nous procéderons à l'analyse du processus de décision, et à celui des moyens de financement qui rompent avec la politique financière habituelle de La Fonte Ardennaise : l'aide de l'État et les emprunts à moyen et long terme.

1-2-1/ La décision

En effectuant le versement de 10 % de la valeur de la commande soit 73 100 couronnes danoises, le 11 avril 1969¹⁰⁸⁰, La Fonte Ardennaise devient la 13^e fonderie française et la 4^e ardennaise à acquérir la nouvelle technologie de moulage.

Bernard Dervin se souvient être allé à la GIFA de 1968 à Düsseldorf avec Martial Grosdidier qui devant la Disamatic dit : « c'est cette machine-là qu'il nous faut »¹⁰⁸¹. Martial qui rencontre Antoine Toussaint aux Ailes ardennaises sait aussi que le problème de compression du sable est réglé puisque le fondeur de la Vallée installe une seconde machine¹⁰⁸². Gérard Grosdidier confirme la pression locale créée par l'installation des machines dans les fonderies voisines et concurrentes. Enfin M. Dromzée (Gadz'Arts lui aussi) représentant de la firme danoise dans les Ardennes en insistant sur l'avantage concurrentiel que représentait la nouvelle machine à mouler, réussit à convaincre l'entreprise¹⁰⁸³. Les motivations d'achat de la Disamatic reposent sur l'insatisfaction technique de deux ingénieurs

¹⁰⁸⁰ Courrier de la BNP, copie de la demande de transfert auprès de la direction générale des douanes et droits indirects, succursale de Charleville-Mézières à La Fonte Ardennaise, 11 avril 1969, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰⁸¹ Entretien de l'auteur avec Bernard Dervin (2010).

¹⁰⁸² Entretien de l'auteur avec Antoine Toussaint (2010).

¹⁰⁸³ Entretien de l'auteur avec Gérard Grosdidier (2010).

devant la mécanisation traditionnelle et la volonté de ne pas être dépassé par la concurrence. Ces deux facteurs pèsent plus que la part de risque représentée par l'introduction de l'électronique en fonderie, aspect pourtant rédhibitoire pour de nombreux établissements car il remet en cause les compétences traditionnelles¹⁰⁸⁴. En signant le bon de commande, La Fonte Ardennaise achète une usine dans l'usine et transforme son axe de développement comme le souligne l'important programme d'investissement conduit sur deux années¹⁰⁸⁵.

Figure 74 : Programme d'investissements 1969-1971

Investissements	Coûts en francs	Années
Installation de moulage haute pression automatique Disamatic et de la sablerie	1 492 821	1969
Bâtiment	120 000	1969
Fusion et noyautage	300 000	1970
Dessablage et ébarbage	320 000	1971
Fraiseuse, affûteuse, cabine de peinture, matériel roulant, terrain	151 316	Réalisé au 31 août 1969
Couverture du ruisseau Tyhwe, étau limeur, chariot élévateur, perceuse à colonne, matériel roulant	114 000	1970
Tour, camion Citroën 5 tonnes, Matériel de bureaux	90 000	1971
TOTAL GÉNÉRAL	2 588 137	

Sources : Courrier de la Fonte Ardennaise à la Direction des industries mécaniques, électriques et électroniques, 18 décembre 1969, archives privées La Fonte Ardennaise.

1 500 000 francs sont engagés par l'entreprise sur l'exercice 1969, soit 24,36 % du chiffre d'affaires. Les immobilisations concernent tant la fonderie que le renforcement de l'usinage à Vrigne aux Bois. Pour faire face à un programme d'une telle dimension, l'autofinancement n'est plus suffisant. La chute de la rentabilité et le coût croissant des investissements imposent le recours aux moyens de financement externes. Les dettes à moyen et long termes apparaissent pour la première fois sur le bilan établi au 30 septembre 1963, mais à la clôture de l'exercice 1967, l'entreprise est désendettée. Cette situation et le retrait d'Émile Grosdidier, en décembre 1967, libèrent l'entreprise de freins à l'endettement extérieur. Les dettes exigibles à moyen terme évoluent de 52 465 sur le bilan de 1967 à 348 332 francs à la clôture de l'exercice 1967-1968. Le commissaire aux comptes précise dans son rapport qu'en addition à l'emprunt CNM, le compte-courant de M. Émile Grosdidier de 100 000 francs (qui a fait l'objet d'une convention de blocage) a été classé dans cette

¹⁰⁸⁴ « Comme à la fonderie Bourgarit où le vieux responsable de la maintenance avait convaincu le patron Émile Bourgarit d'investir dans des moyens traditionnels parce qu'il ne connaissait rien en électronique », Entretien de l'auteur avec Bernard Dervin (2010).

¹⁰⁸⁵ Courrier de la Fonte Ardennaise au préfet des Ardennes, 22 septembre 1969, archives privées La Fonte Ardennaise.

rubrique¹⁰⁸⁶. En 1969, le financement de la Disamatic et de son environnement conduit l'entreprise à solliciter pour la première fois une aide publique et à emprunter à long terme.

1-2-2/ La prime d'adaptation industrielle et le financement à moyen et long terme

La division du territoire en cinq zones géographiques déterminées en fonction des objectifs d'industrialisation est fixée par une série de textes qui paraissent au *Journal officiel* du 11 mai 1966¹⁰⁸⁷. Le département des Ardennes bénéficie alors du classement en zone 2 pour sa partie Nord. Dans ce secteur, peut être accordée la prime d'adaptation industrielle dont l'octroi est conditionné par un programme d'investissement d'un montant minimum de 300 000 francs et de la création d'au moins 30 emplois permanents afin d'accroître l'effectif d'au moins 30 % dans un délai de deux ans et demi. Sa localisation et l'ampleur de son programme rendent La Fonte Ardennaise éligible. Après un accord de principe du FDES, le directeur du Trésor accorde définitivement la prime le 4 mars 1970¹⁰⁸⁸. Versée en deux fois, celle-ci s'élève au total à 217 800 francs.

L'entreprise bénéficie des conclusions de l'enquête, lancée dans le cadre des études régionales spécifiques¹⁰⁸⁹, qui, devant la crise du secteur proposent aux pouvoirs publics de concentrer les actions prioritaires sur quelques unités favorisées¹⁰⁹⁰. L'attribution de la prime d'adaptation industrielle rencontre et stimule la volonté d'entreprendre de La Fonte Ardennaise alors que le financement des investissements bouleverse les structures financières de la société.

Un premier prêt à long terme, d'un montant de 720 000 francs, accordé par la SDR CHAMPEX a pour conséquence de bloquer les comptes courants de G. Lefèvre, M. et G. Grosdidier (70 000 francs chacun) jusqu'à la fin de 1971¹⁰⁹¹. Toujours en 1969, un second prêt d'une durée de 30 ans et d'un montant de 235 000 francs est obtenu au Crédit

¹⁰⁸⁶ Rapport et rapport spécial sur les comptes de l'exercice 1967-1968 par F. Idoux, commissaire aux comptes, 27 mars 1969, archives privées La Fonte Ardennaise. « Il a été convenu que cette somme serait remboursable par quart les 31 décembre 1973, 1974, 1975 et 1976, qu'elle serait assortie d'un intérêt de 6 % payable annuellement, que le capital remboursé serait affecté par les variations de l'indice d'ensemble des prix de gros industriels (base 100, 1949, l'indice de départ janvier 1968 est fixé à 206) ».

¹⁰⁸⁷ *Les aides de l'État à l'expansion industrielle*, brochure réalisée par la préfecture des Ardennes et le Comité d'expansion économique et de progrès social des Ardennes, non daté, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰⁸⁸ Interventions du trésor D1, Financement des entreprises industrielles, Décision d'attribution d'une prime d'adaptation industrielle, 4 mars 1970, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰⁸⁹ CIEDEHL, *Etude sur la fonderie du département des Ardennes*, op. cit., p. 15.

¹⁰⁹⁰ *Ibid.*

¹⁰⁹¹ Procès-verbal du conseil d'administration du 10 avril 1969, archives privées La Fonte Ardennaise.

foncier¹⁰⁹². À ces financements de longue durée s'ajoute un emprunt de 250 000 francs accordé sur 5 ans par la Caisse nationale des marchés de l'État aux conditions particulières suivantes : le nantissement du matériel, l'engagement de maintenir les fonds propres à hauteur de 1 684 000 francs pendant toute la durée du crédit et enfin la caution d'Émile Grosdidier¹⁰⁹³. Deux ans après le départ de son fondateur, les ratios d'endettement de La Fonte Ardennaise sont bouleversés.

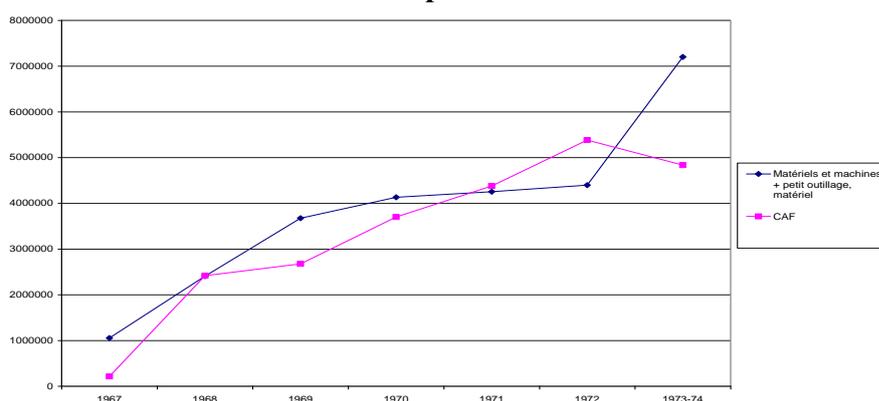
Figure 75 : Évolution des ratios d'endettement de 1967 à 1974



Sources : Bilans et comptes de résultat, 1967-1973/74, archives privées La Fonte Ardennaise.

La part relative de l'endettement dans les ressources mises à la disposition de l'entreprise est multipliée par 1,7 entre 1967 et 1969, sans mettre en danger l'autonomie financière de l'entreprise (les fonds propres représentant plus de la moitié des capitaux permanents, au 31 décembre 1969). La progression de la capacité d'autofinancement se poursuit.

Figure 76 : Évolution des immobilisations productives et de la CAF 1967-1973/74



Sources : Bilan et comptes de résultats 1967-1973/1974, archives privées La Fonte Ardennaise.

Malgré le fléchissement de 1969 (lié au décalage entre l'installation de la Disamatic et son démarrage effectif), la stratégie d'investissement se traduit par un flux potentiel positif de

¹⁰⁹² État des emprunts à long et moyen termes en cours au 1^{er} mars 1975, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰⁹³ Copie de l'acte de la CNME par la BNP, 17 juillet 1969, archives privées La Fonte Ardennaise.

trésorerie qui place l'entreprise dans la spirale vertueuse de croissance indispensable à son équilibre financier¹⁰⁹⁴. L'importance des programmes engagés permet de tripler l'outil industriel de la société entre 1967 et 1969 et les immobilisations productives passent d'un indice 100 à 318. La Fonte Ardennaise se trouve donc engagée, non pas dans une simple croissance, mais dans un processus de création qui présente trois risques majeurs : la surcapacité, un retournement de conjoncture, et l'adéquation des investissements au rythme d'innovation technique du secteur. Le poids de l'investissement semble alors reposer sur l'activité du service commercial et l'obtention de commandes pour optimiser le nouvel outil de travail.

L'installation de la Disamatic implique une surdimension des moyens, des flux financiers et un apport de nouveaux clients propres à les alimenter. Si la maîtrise technique de la nouvelle machine est indispensable, l'efficacité commerciale est une condition nécessaire au succès de l'entreprise.

2) Les bases de la stratégie commerciale

Émile Grosdidier s'est distingué de la majorité des fondateurs ardennais par sa vivacité commerciale et son esprit de vendeur lors de la période des ententes. Quelle part de ce dynamisme a-t-il légué à ses successeurs ? Pour mieux le comprendre et préciser la position de La Fonte Ardennaise, nous présenterons l'évolution de la perception de la vente par les organisations professionnelles. Puis nous dresserons un état des relations avec la clientèle, dont les retards de livraison sont une constante. Enfin, nous aborderons la remise en cause du premier client de la fonderie, l'EDF qui par ses audits apporte un regard extérieur sur la productivité de l'entreprise. Nous analyserons comment ces données sont utilisées par G. Grosdidier pour construire les bases de sa stratégie commerciale.

2.1/ Une nouvelle approche de la vente

La faiblesse de l'action commerciale des fonderies ardennaises a été constatée par les enquêteurs du CIEDEHL¹⁰⁹⁵. Nous étudierons comment les conclusions du rapport publié fin

¹⁰⁹⁴ P. VERNIMMEN, *Finance d'entreprise*, Paris, Éditions Dalloz, 1998, p. 221.

¹⁰⁹⁵ CIEDEHL, *Étude sur la fonderie du département des Ardennes*, *op. cit.*, p. 195.

1966 modifient l'approche commerciale de la profession et conduit à la rupture de 1968 : l'adhésion formelle à la conception libérale des marchés.

Lors de l'AG du 30 octobre 1967, le président du SFMA, R. Jonet avoue qu'il n'est plus possible de prévoir l'avenir sans crainte¹⁰⁹⁶. Quant au président du SGFF, Delachaux, il développe les deux thèmes suivants : le passage d'une économie de production à une économie de consommation et l'élargissement des marchés des principaux clients de la fonderie. Sa conclusion est abrupte : « que nous le voulions ou non, nous sommes dans l'obligation de nous adapter à cette nouvelle situation et les entreprises qui survivront seront celles qui auront su prendre à temps les options indispensables »¹⁰⁹⁷. Le grand tournant du SFMA a lieu un an plus tard lorsque les nouvelles responsabilités du syndicat sont définies : « il n'a pas à défendre les prix ou à limiter la concurrence, puisqu'en régime libéral, il faut que le meilleur gagne »¹⁰⁹⁸. Sur la base de ce constat, les formations à la vente se multiplient, appuyées par les actions du Centre ardennais de productivité¹⁰⁹⁹. À La Fonte Ardennaise, depuis 1965, Gérard Grosdidier a la responsabilité du service commercial. Cette position de dirigeant directement engagé dans la force de vente confère à l'entreprise un avantage concurrentiel sur les autres entreprises du secteur.

C'est une corporation sur la défensive, nostalgique du mécanisme des ententes, qui constate la nécessité de renouveler la clientèle. La menace de la concurrence étrangère, utilisée par les acheteurs, se fait ressentir autant psychologiquement que sur les prix alors qu'une compétition plus sournoise entre la fabrication des pièces en fonte moulées et les matériaux de substitution (plastique, emboutissage) devient un facteur d'incertitude pour les fondeurs. La modification de l'esprit et de l'organisation commerciale est indispensable : révolution pour certaines fonderies, impossibilité financière pour d'autres mais déjà inscrite dans les routines de La Fonte Ardennaise.

Le changement à la tête de l'entreprise modifie peu son fonctionnement ; non seulement les retards de livraison perdurent mais s'aggravent. Dans un environnement où la concurrence est plus vive, nous apprécierons, à travers l'analyse des dossiers de la clientèle pour la période 1968-1971, l'incidence commerciale de cette pratique constante et les réactions de La Fonte Ardennaise pour apaiser les conflits avec les clients. Dans ce cadre nous distinguerons deux périodes : avant et après l'installation de la Disamatic.

¹⁰⁹⁶ Compte rendu de l'AG du SFMA, 30 octobre 1967, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰⁹⁷ *Ibid.*

¹⁰⁹⁸ *Ibid.*, 28 octobre 1968, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁰⁹⁹ Courrier du Centre ardennais de productivité aux entreprises, 7 septembre 1968, archives privées La Fonte Ardennaise.

Quatre mois après la prise de fonction de Martial Grosdidier, La Fonte Ardennaise, comme toutes les entreprises du département, cesse le travail pour trois semaines de grève. Selon Bernard Dervin, la fonderie avait commencé le travail le matin mais avait dû cesser dans l'après-midi suite à l'intervention d'une délégation d'ouvriers de la fonderie Manil à Vivier au Court. La fonderie n'est pas occupée, et dès les accords signés, le cubilot est allumé par les cadres et la famille Grosdidier et les ouvriers reprennent le travail. L'arrêt général de l'activité en mai 1968, n'améliore, ni n'aggrave la situation des retards de livraison Il apporte une excuse supplémentaire, vite balayée par les clients¹¹⁰⁰.

Le dernier trimestre 1968 est particulièrement difficile. Le directeur des établissements Laffargue se déclare en septembre absolument consterné du délai annoncé¹¹⁰¹. Deux ans plus tard, le même interlocuteur réclame une commande non livrée 6 mois après sa réception¹¹⁰². Quant aux difficultés rencontrées par la société AMRI, elles résument celles de la période 1967-1969 où la fonderie croule sous les réclamations. En janvier 1968, elle reçoit une lettre de rappel pour des commandes envoyées en juillet 1967. En octobre 1968, le client s'exaspère : « la petite histoire des grèves et des congés n'étant plus à la mode, nous ne vous demandons pas de trouver d'autres excuses, mais de nous livrer immédiatement », tout comme en janvier 1969 : « n'ayant pas de temps à perdre dans de vaines réclamations, convaincus maintenant que vous n'en tenez jamais compte, nous vous demandons de solder sous 8 jours les postes suivants »¹¹⁰³. Ces courriers de relance ne représentent que la partie émergée de l'iceberg car il faut y ajouter les nombreuses lettres types et les cartes postales. J. Verdier, l'acheteur d'AMRI, n'a pas tout à fait raison de penser que La Fonte Ardennaise fait fi de ses remarques car généralement ses lettres sont annotées par Émile Grosdidier d'un laconique « Martial, réponse à faire ? », plus rarement « Martial, attention ! Il se fâche »¹¹⁰⁴. D'ailleurs la fâcherie se matérialise en octobre 1969 quand AMRI demande le retour immédiat de tous les modèles¹¹⁰⁵.

C'est un véritable déchirement pour un fondeur de rendre les outillages marquant non seulement la perte du client mais aussi l'inutilité des efforts engagés pour le conquérir.

¹¹⁰⁰ «M. Commelin n'a pas manqué de me faire remarquer que nous avons toujours été en retard et que les événements du mois de mai ne peuvent être considérés comme une excuse valable. Je crains qu'il ne soit à bout », Rapport de visite de APTÉ par Louis Caminade, 23 octobre 1968, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁰¹ Courrier de Laffargue à La Fonte Ardennaise, 25 septembre 1968, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁰² Courrier de Laffargue à La Fonte Ardennaise, 1^{er} juin 1970, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁰³ Courriers de AMRI à La Fonte Ardennaise, 26 septembre 1967, 2 janvier 1968, 16 octobre 1968, 18 janvier 1969, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁰⁴ Courrier de AMRI à La Fonte Ardennaise, 2 janvier 1968, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁰⁵ Courrier de AMRI à La Fonte Ardennaise, 12 novembre 1969, archives privées La Fonte Ardennaise.

Martial et Gérard Grosdidier rencontrent un problème identique à celui de leur père : adapter la capacité de la fonderie à la demande que leur appétit commercial sans limite suscite malgré l'augmentation régulière du tonnage. En 1968, la production s'élève à 3 202 tonnes pour 2 660 en 1967 et 2137 en 1965.

La difficile gestion des délais a plusieurs causes dont la principale est à l'évidence le volume de commandes qui parvient à l'entreprise. Une méthode d'ordonnancement artisanale, à la maîtrise rendue incertaine par la multiplication des chantiers et des méthodes de moulage, aggrave la situation. Jusqu'en 1969, les commandes sont enregistrées manuellement sur des étiquettes cartonnées placées sur un tableau mural. Le programme de moulage est communiqué chaque jour à la fonderie avec l'impossibilité de prévoir les expéditions, car dans une situation de retard chronique, l'urgence supplée les prévisions. Le programme de moulage n'est alors plus respecté et se déroule au gré des décisions de la direction ou de Robert Giraudon, chargés d'évaluer le point de rupture du client. Les livraisons deviennent partielles, les pièces rebutées ne sont pas toujours quantifiées ni relevées et nécessitent une nouvelle programmation.

Dans ce chaos, le démarrage de la Disamatic, au 1^{er} septembre 1969 apporte une aide limitée. D'une part, les aléas de la mise en route n'autorisent pas, dans un premier temps, un rendement optimisé du moulage et, d'autre part, les pièces en commande ne correspondent pas aux possibilités de la machine. Les cagoules pour l'EDF sont trop volumineuses et la plupart des séries des autres pièces sont trop faibles. Selon Gérard Grosdidier, « non seulement le retard ne diminuait pas, mais il fallait trouver d'autres commandes mieux adaptées »¹¹⁰⁶.

L'année 1970 semble être l'*anno horribilis* du respect des délais à La Fonte Ardennaise. La distribution des cadeaux de fin d'année par les représentants parisiens, traditionnellement paisible, n'est plus un long fleuve tranquille. Si les vœux de La Fonte Ardennaise sont accueillis avec réserve chez COGETIL car « le sujet principal porte sur les difficultés de livraison qui les mettent dans une situation difficile »¹¹⁰⁷, ils sont mal perçus aux établissements Maréchal si bien que le patron donne l'ordre de faire retourner le cadeau de champagne en déclarant : « s'il est vrai en général que la plupart des fournisseurs livrent difficilement, vous êtes le seul à ne rien livrer du tout »¹¹⁰⁸.

¹¹⁰⁶ Entretien de l'auteur avec Gérard Grosdidier (2010).

¹¹⁰⁷ Rapport de visite de COGETIL par Louis Caminade, 12 janvier 1970, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁰⁸ Rapport de visite de Maréchal par Georges Houzeau, 19 janvier 1970, archives privées La Fonte Ardennaise.

Les problèmes de production sont aggravés par des difficultés d'approvisionnement en matières premières et l'importance du carnet de commandes ne permet pas d'assurer des délais inférieurs à 8 mois¹¹⁰⁹. L'année 1970 voit donc s'égrener un chapelet de réclamations : par télégrammes, cartes postales, rapports avec menace de contentieux¹¹¹⁰ et courriers de mise en demeure¹¹¹¹. Les styles des échanges vont de l'aimable remarque : « nous vous faisons part de notre désappointement pour le peu d'empressement à nous réapprovisionner convenablement »¹¹¹², à la plus ferme : « veuillez nous expédier toutes les commandes dues en 1969 d'urgence, vos longs délais nous portent préjudice »¹¹¹³.

Devant les réclamations, La Fonte Ardennaise adopte une double attitude : à la lettre courtoise mais désespérée du fabricant d'étaux Gabriel Rollinat qui annonce sa disparition si les pièces n'arrivent pas¹¹¹⁴, R. Giraudon répond qu'il est de plus en plus difficile de mouler les petites séries. En revanche, au client Stein qui exige la priorité sur des clients occasionnels, il est répondu que les commandes seront soldées sous huit jours¹¹¹⁵. Quant à Styx (Chauffage et gaz), il choisit le bâton en appliquant des pénalités de retard¹¹¹⁶. En cette fin d'année 1970, le délai pour les pièces de série n'est plus de huit mois, mais la maîtrise du moulage Disamatic condamne les anciens procédés (le moulage main, la dernière presse) et les clients qui leur sont affectés¹¹¹⁷.

Le retard relevé dans les quelques dossiers commerciaux des années 1950 est confirmé à grande échelle par la lecture des relations avec les clients, de 1968 à 1970, dont les écrits permettent de distinguer deux catégories définissant les rapports de force : les entreprises devenues clientes avant ou dans l'immédiat après-guerre et celles qui commandent à l'entreprise depuis la fin des années 1950. Sans doute, la taille de l'entreprise et la génération des interlocuteurs influent-elles sur la tonalité des échanges qui se déroulent généralement au niveau des dirigeants ou des cadres supérieurs. La Fonte Ardennaise tente par R. Giraudon, Émile (pour les clients historiques) et Gérard (pour les derniers acquis), d'apaiser les clients jugés importants au détriment des autres. Les actes de sociabilité, comme les cadeaux de fin d'année vont dans ce sens et malgré l'ire quasi-générale des clients, seuls quelques-uns

¹¹⁰⁹ Courrier de La Fonte Ardennaise à R. Manton & Cie, 23 janvier 1970, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹¹⁰ Rapport de visite de Kremlin par Louis Caminade, 12 juin 1970, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹¹¹ Dossiers nominatifs des clients, année 1970, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹¹² Courrier de DIVA à La Fonte Ardennaise, 13 février 1970, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹¹³ Courrier de MPAL à La Fonte Ardennaise, 5 mars 1970, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹¹⁴ Courrier de Rollinat à La Fonte Ardennaise, 3 juillet 1970, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹¹⁵ Courrier de Stein industrie à La Fonte Ardennaise, 29 janvier 1970, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹¹⁶ Courrier de Styx à La Fonte Ardennaise, 22 décembre 1970, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹¹⁷ Courrier de Solignat à La Fonte Ardennaise, 15 octobre 1969, archives privées La Fonte Ardennaise.

d'entre eux retirent leurs modèles¹¹¹⁸. Néanmoins les conditions d'achats se durcissent et devant les retards, l'huissier et les amendes sont appelés en renfort.

Pourtant de 1969 à 1970, la production passe de 340 à 461 tonnes mensuelles, soit une augmentation de 35 %. Ces écarts positifs sont liés à la montée en régime de la Disamatic dont la technique n'est encore pas tout à fait maîtrisée¹¹¹⁹. Les raisons de la chronicité du non-respect des livraisons sont de deux ordres qui relèvent pour le premier, de la politique commerciale d'É. Grosdidier et pour le second, de l'équilibre des flux logistiques. L'adage d'Émile, « une fonderie qui gagne de l'argent est une fonderie en retard », n'est pas remis en cause, sur le fond, par ses deux fils. Les conséquences de cette « stratégie » conduisent à enregistrer plus de commandes que les capacités de production ne le permettent¹¹²⁰. L'implantation du moulage vertical et la multiplicité des autres formes de moulage (moulage main, presse et carrousels) compliquent les flux. La Fonte ardennaise est dans la situation paradoxale de devoir chercher des commandes pour optimiser la nouvelle machine à mouler alors que l'entreprise est submergée sous les réclamations des clients. Face à ces difficultés de livraison, récurrentes, mais aggravées par cette situation particulière, Gérard Grosdidier envisage de renforcer le service commercial pour obtenir des commandes spécifiques au procédé de moulage de série et remet en cause les marchés EDF qui immobilisent une part de la capacité productive et dont il doute de la rentabilité.

2.2/ Une remise en cause des marchés EDF

Dans ses habits de commerçant, Émile Grosdidier manœuvre habilement pour alimenter en permanence les moyens de production, sur la base d'un premier client très important et de nombreux petits qui l'entourent. Il est incertain de reconstruire *a posteriori* une démarche stratégique volontaire pour obtenir cette structure de la clientèle. Cette situation de fait, liée à l'opportunisme commercial de l'entreprise, conduit à la prédominance d'Electrofonte dans les années 1950, puis, en relais, à celle d'EDF dans la décennie suivante. L'introduction de la Disamatic oblige à affiner le mode de calcul des prix de vente et permet de comparer les cadences et les prix des autres chantiers. Dans ce contexte, Gérard Grosdidier

¹¹¹⁸ Les clients ne partent pas car ils entretiennent des relations privilégiées avec la famille Grosdidier, trouvent des situations similaires chez les concurrents solides et redoutent les fermetures qui frappent les entreprises du secteur, Entretien de l'auteur avec A. Urion (2009), R. Jonet (2011) et G. Grosdidier (2011).

¹¹¹⁹ La capacité productive de la nouvelle machine à mouler est estimée à 240 tonnes, elle tourne donc si les 120 tonnes mensuelles supplémentaires lui sont affectées à la moitié de ses possibilités.

¹¹²⁰ Cette hypothèse ne peut être vérifiée car les enregistrements des commandes ont été détruits. Elle repose sur les entretiens de l'auteur avec R. Giraudon et G. Grosdidier (2011).

lance un contrôle des prix de revient systématique sur les premiers clients de l'entreprise. Nous présenterons dans un premier temps, les conditions économiques qui régissent l'obtention des marchés et l'action de la fonderie menée pour revaloriser les prix de vente. Puis dans un second temps, nous exposerons les résultats des mesures effectuées par les auditeurs d'EDF sur l'exactitude du calcul des prix de revient et sur la productivité globale des facteurs de production.

Depuis 1962, EDF est le premier client de la fonderie et ne cède sa position qu'en 1973. Son pourcentage dans le chiffre d'affaires représente 26,6 % en 1962, 19,8 % en 1967 et 3,6 % en 1973. Lors du CA du 18 novembre 1970, Martial Grosdidier, inquiet sur les prix de ventes, donne tout pouvoir à Gérard pour négocier le nouveau marché aux conditions ressortant des dernières études de prix de revient¹¹²¹. En effet, la revalorisation des prix transmise en mars, n'a eu aucune réponse du Service central des marchés. Lors de son déplacement à Paris, G. Grosdidier explique aux acheteurs qu'il n'est plus possible de poursuivre dans la voie du passé sans courir le risque de mettre en péril, de façon irrémédiable, l'exploitation de l'entreprise¹¹²². La courbe des prix réels, pour les cinq références fabriquées, témoigne de la mise en concurrence des fonderies au début des années 1960. Pour les références J50 et J63, les prix de 1959 ne seront retrouvés qu'en 1965, en 1969 pour la D63 et en 1970, pour les J80 et D80. Afin d'appuyer sa démarche, G. Grosdidier écrit au Premier ministre en insistant sur les deux conséquences du refus d'ajuster les prix : la mise au chômage de 30 personnes à qui le marché procure un travail régulier, et le risque pris par la famille qui a engagé ses biens personnels en toute confiance dans l'avenir de la société¹¹²³. Sans doute, EDF est une entreprise nationale dont le Premier ministre peut être considéré comme le chef ultime, mais ce courrier ressemble plutôt à un moyen de pression commercial. Aucune réponse du ministre n'est connue, mais le 25 mars 1971, un accord est trouvé entre EDF et la Fonte Ardennaise sur des prix intermédiaires qui restent très inférieurs, en francs constants¹¹²⁴, à ceux pratiqués 12 ans plus tôt. Cependant, la position relative d'EDF dans la structure de la clientèle s'est affaiblie puisqu'à l'intervention de G. Grosdidier, les ventes au

¹¹²¹ Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration en date du 18 novembre 1970, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹²² Courrier de La Fonte Ardennaise à EDF au Service central des marchés, 11 février 1971, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹²³ Courrier de La Fonte Ardennaise au Premier ministre, 17 mars 1971, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹²⁴ À l'indice 100 en 1959, les prix revalorisés ne parviennent qu'à l'indice 80 pour le marché 1971, Tableau d'évolution des prix de marché. Courrier de La Fonte Ardennaise à EDF, Service central des marchés, 11 février 1971, archives privées La Fonte Ardennaise.

groupe public ne représentent plus que 8 % et la « bataille des prix » est plus facile à conduire que dix ans plus tôt.

Les négociations commerciales avec le Service central des marchés sont appuyées par l'offre de La Fonte Ardennaise d'ouvrir sa comptabilité aux services d'EDF¹¹²⁵. L'audit est réalisé en mai 1971 et donne lieu à la communication de deux rapports qui sont précieux par la vision externe qu'ils portent sur la comptabilité analytique de l'entreprise et le partage des gains de productivité dans la période étudiée.

Le premier analyse les éléments constitutifs du prix de revient et confirme les conclusions de La Fonte Ardennaise car le seul chantier de moulage concerné par les boîtes EDF implique un coût de main-d'œuvre plus important¹¹²⁶. L'auditeur C. Sambain ne relève pas d'autre déviation. Il constate que la méthode d'intégration des amortissements (9,49 % du prix de revient total) est correctement calculée et que les commissions versées au représentant s'élèvent avec les charges à 2,6 %. En conséquence, il affirme que les prix de marché sont très inférieurs aux prix de revient et qu'une amélioration sensible des coûts pourrait être obtenue si la société exécutait le marché EDF par séries plus importantes¹¹²⁷.

Le second rapport analyse l'évolution de la productivité globale des facteurs de production de 1966-1970. Il fait ressortir des performances en continuelle progression sur les cinq exercices, avec un taux d'accroissement annuel moyen d'environ 4 %¹¹²⁸. Cette mesure est obtenue par l'écart à prix constant entre la croissance des facteurs réunis pour obtenir une production et la croissance de cette production.

¹¹²⁵ *Ibid.*

¹¹²⁶ La valeur de la main-d'œuvre directe (MOD) étant connue à la fois à l'échelon de la pièce moulée et au niveau plus global de la section, on utilise un coefficient qui est le quotient « coût global de la section/coût de la MOD » pour valoriser l'intervention de la section dans le coût de la pièce, Rapport sur les résultats de l'analyse des prix de revient de différentes boîtes de jonction et dérivation, Électricité de France, Service central des marchés, juin 1971, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹²⁷ *Rapport sur les résultats de l'analyse, des prix de revient de différentes boîtes de jonction et dérivation*, Électricité de France, Service central des marchés, juin 1971, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹²⁸ *Analyse de la productivité globale des facteurs de production concernant la société La Fonte Ardennaise pour la période 1966-1970*, Électricité de France, Service central des marchés, janvier 1972, archives privées La Fonte Ardennaise.

Figure 77 : Évolution de la productivité globale des facteurs de production

TAUX DE CROISSANCE PAR RAPPORT A CHACUNE DES ANNEES PRÉCÉDENTES

	1967-1966	1968-1967	1969-1968	1970-1969
a) Évolution du volume des charges	+ 3,10%	+ 51,37 %	- 8,39 %	+ 35,49%
b) Évolution du volume des produits	+ 15,99 %	+ 54,11 %	- 7,50 %	+ 35,76%
Évolution de la productivité globale (1+b)/(1+a) - 1 =	+ 12,50 %	+ 1,80%	+ 0,90%	+ 0,20%

Sources : Analyse de la productivité globale des facteurs de production concernant la société La Fonte Ardennaise pour la période 1966-1970, annexe n° 14, Électricité de France, Service central des marchés, janvier 1972, archives privées La Fonte Ardennaise.

Si la productivité ne cesse de progresser, le taux de 1967 est très important par rapport à l'apparente stagnation des trois années suivantes. Il s'explique par la faiblesse des amortissements ; un exercice fiscal de 15 mois en 1968 implique pour sa part la diminution du volume des charges et des produits en 1969 par rapport à l'année précédente.

L'auditeur analyse deux catégories principales : les petites pièces jusqu'à 6 kg et les grosses au-dessus de 6 kg. Il isole les ventes de modèles en raison de leur développement important depuis 1969¹¹²⁹. Cette distinction permet d'observer l'accroissement des ventes des petites pièces (+ 73 % par rapport à 1969) alors que celles des pièces plus lourdes décroissent. L'augmentation des modèles correspond aux nouveaux outillages affectés à la Disamatic pour la réalisation de petites pièces. La nouvelle ligne de moulage contribue à réduire les prix de revient en permettant à l'entreprise de rester compétitive, tout en dégagant des surplus de productivité¹¹³⁰. Le rapport identifie les bénéficiaires de ses gains et révèle une répartition qui varie selon les exercices. En pourcentage des ventes, les événements remarquables de la période sont l'affectation de 5,4 % aux fournisseurs en 1970¹¹³¹, ce qui correspond selon C. Sambain à la productivité particulière du travail puisque, en valeur constante, 1 franc de salaire génère 2,12 francs de vente en 1966 et 2,48 francs en 1970. Cet éclairage sur la productivité complète l'étude en indiquant que les investissements, traduits par les amortissements en charge, apportent 17 % de productivité sur les cinq années.

¹¹²⁹ *Analyse de la productivité globale des facteurs de production concernant la société La Fonte Ardennaise pour la période 1966-1970, op. cit., p. 4.*

¹¹³⁰ *Ibid., p. 8.*

¹¹³¹ La contribution provient principalement de la forte hausse des matières premières et des augmentations de salaires de 1968 à 1970.

La clientèle obtient, de 1967 à 1969, de 1 à 6,7 %, de répartition des surplus, mais apporte en héritage 9 % des ventes en 1970. En effet, de 1967 à 1969, les prix relatifs moyens des ventes sont inférieurs à ceux des années précédentes, alors qu'ils sont supérieurs en 1970 par rapport à 1969. Le comportement de la clientèle n'est pas homogène car les « héritages » proviennent surtout des ventes de « petites pièces » en pleine expansion malgré les hausses des prix relatifs, contrairement aux pièces plus lourdes¹¹³².

Suite aux conclusions du rapport, les prix du marché 1972 sont ajustés aux prix de revient déterminé par l'audit, puis augmentés de 11 % en 1973 et 45 % en 1974. Si la stratégie de négociation de Gérard Grosdidier consiste à jouer la transparence sur les prix de revient pour relever les prix de vente, celle du Service central des marchés d'EDF interroge quant à l'application de la règle de concurrence. Depuis l'origine, le marché des boîtes de jonction est partagé entre La Fonte Ardennaise, la Fonderie de Tréveray dans la Meuse et une filiale de la Générale de fonderie¹¹³³. La Fonte Ardennaise est retenue pour les séries de boîtes les plus légères¹¹³⁴ et chaque nouveau marché se renouvelle par négociation directe car le coût de la création de tous les modèles de fonderie et d'outillages pour l'usinage est un obstacle pour un nouvel acteur (d'autant que l'effet d'expérience favorise le fournisseur en place). Le Service central des marchés réagit donc mollement à l'offensive commerciale de G. Grosdidier. Sans doute le rapport de force est-il modifié et les commandes d'EDF ne représentent plus que le quart des ventes de la fonderie ; quant à l'appel à une nouvelle concurrence, il n'est pas justifié car le produit est en fin de vie, remplacé par des boîtes en matière plastique. Le chiffre d'affaires d'EDF baisse inexorablement : l'indice 100 en 1968, chute à 49 en 1974, le soubresaut de l'exercice 1974-1975 (64) n'étant qu'un aléa qui n'inverse pas la tendance.

Gérard Grosdidier évoque son intervention en faveur de la scission avec Electrofonte (Martial était neutre et son père Émile contrarié, car il avait fondé la société) comme sa première décision majeure à La Fonte Ardennaise¹¹³⁵. Cependant, l'action qu'il mène pour la revalorisation du marché EDF est l'acte fondateur de sa stratégie commerciale dont les piliers sont la mesure du rapport de force et celle de la productivité du moulage vertical comme potentiel de croissance.

¹¹³² *Analyse de la productivité globale des facteurs de production concernant la société La Fonte Ardennaise pour la période 1966-1970, op. cit., p. 9.*

¹¹³³ Entretien de l'auteur avec Gérard Grosdidier, 2010.

¹¹³⁴ À la demande d'EDF, un état des livraisons est établi par La Fonte Ardennaise pour l'année 1969. 49 centres différents reçoivent pour les boîtes de jonction : 5412 J63, 1900 J80 et 484 J50 ; pour les boîtes de dérivation : 6429 D63, 2223 D80, 304 DD63, 88 D50 et 20 DD50, Courrier de La Fonte Ardennaise à l'EDF, 27 mars 1970, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹³⁵ Entretien de l'auteur avec Gérard Grosdidier (2010).

La structure de la clientèle acquise par Émile Grosdidier de l'après-guerre à son départ en 1967 est construite sur la base d'un client principal qui assure un tonnage régulier à la fonderie. Ce gage de sécurité permet alors la recherche et l'intégration de nombreux petits clients et la production de stocks en cas de faiblesse de la demande (stocks pour Electrofonte ou pour EDF). L'introduction de la Disamatic attire des clients moyens qui limitent l'impact du premier client. Pour G. Grosdidier l'issue favorable des négociations avec EDF est directement liée à cette nouvelle composition des ventes qui modifie en faveur du fournisseur, le rapport de force avec le donneur d'ordre. Sur la base de cette expérience, l'entreprise s'emploie alors à limiter l'importance du premier client.

Les rapports sur l'analyse des prix de revient et sur la productivité globale des facteurs de production (conséquences de la négociation avec le Service central des marchés d'EDF) éclairent la segmentation de la production et représentent une aide à la décision pour la direction de La Fonte Ardennaise. Le moulage vertical est clairement identifié comme facteur de compétitivité et de profitabilité. Le doute sur l'efficacité de la machine à mouler danoise est levé par les conclusions de l'audit. Gérard Grosdidier, directeur général et responsable commercial, est alors convaincu que la croissance de la société est liée au développement de la clientèle « Disamatic ». Pour y parvenir, il engage alors la restructuration du service commercial.

3) Le service commercial : un nouveau dynamisme

Lorsqu'au 1^{er} janvier 1968, Martial prend la direction de l'entreprise et Gérard la direction des ventes, la représentation commerciale de La Fonte Ardennaise est semblable à celle du début des années 1950. Émile, reclassé en conseiller technique et commercial, visite avec Gérard, les clients dits « de direction » (23,2 % des ventes). Le groupe de représentation industrielle Louis Caminade (72,9 % des ventes) démarque Paris et les départements voisins, depuis 1966, la Normandie, et en 1968, tente une prospection en Bourgogne. Trois représentants mineurs (3,9 % des ventes) complètent le dispositif en couvrant la Loire, Lyon et sa banlieue, le Nord et le Pas de Calais. 1969 semble donc être une année charnière, car si le groupement Caminade reste commissionné sur environ les trois quarts des ventes, une

nouvelle organisation commerciale, dont nous analyserons la mise en place, menace sa position privilégiée.

- Le nouveau secteur Rhône-Alpes

Si une action commerciale est attestée à Lyon, avant-guerre, deux représentants M. Terry à Lyon et P. Maurice à Saint-Étienne, sont présents sur le secteur depuis la fin des années 1940¹¹³⁶. Leurs commissions n'évoluent guère ; ces deux agents commerciaux pouvant être définis comme des représentants « relationnels ». Terry ne suit que deux clients, Simplex et Castellan, dont le chiffre d'affaires est presque nul en 1969. Nous supposons qu'il quitte la société en novembre 1969, date du dernier versement de 77 francs¹¹³⁷. Pierre Maurice abandonne, en 1964, le département du Rhône, n'ayant obtenu ni demande de prix, ni encore moins de commande¹¹³⁸. Sa prospection dans la Loire est tout aussi infructueuse et après la perte du seul bon client qu'il avait, les Éts Perrissel, É. Grosdidier envisage de le doubler dans le secteur¹¹³⁹. P. Maurice apporte, cependant, par son frère, un nouveau client hors secteur, situé à Besançon, traduisant ainsi le mécanisme de « représentation relationnelle » à savoir une entrée privilégiée et protégée chez un client particulier. L'avantage pour l'entreprise est l'atténuation de l'effet concurrentiel avec une limite tracée par l'étendue des relations du représentant et l'obligation de multiplier les agents pour couvrir l'ensemble d'un secteur géographique. Pierre Maurice dont le réseau s'avère restreint cesse ses activités en septembre 1969, alors que La Fonte Ardennaise lance un recrutement, dès mars, par une annonce dans *L'Usine nouvelle*.

P. Guyot, un jeune ingénieur de 28 ans employé aux Forges stéphanoises qui désire constituer un portefeuille de représentations industrielles dans la région Rhône-Alpes, propose ses services¹¹⁴⁰. Sa formation correspond aux attentes du Centre ardennais de productivité et du SFMA qui souhaitent une approche plus technique de la vente. Sa connaissance d'industries très variées telles que les matériels de travaux publics, d'armement, d'organes de transmissions pour l'automobile, de matériel textile, électrique et toutes les formes de mécanique générale convient à La Fonte Ardennaise qui lui confie sa carte en novembre 1970¹¹⁴¹. Le secteur qui lui est attribué englobe les départements suivants : Loire

¹¹³⁶ Entretien de l'auteur avec Marcelle Aubert (2008)

¹¹³⁷ L'hypothèse d'un départ en 1968 peut être soulevée car suite à un départ, les commissions continuent généralement à être versées pendant un an.

¹¹³⁸ Courrier de P. Maurice à La Fonte Ardennaise, 14 avril 1964, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹³⁹ Courrier de La Fonte Ardennaise à P. Maurice, 25 avril 1964, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁴⁰ Courrier de P. Guyot à La Fonte Ardennaise, 17 mars 1969, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁴¹ P. Guyot commence la prospection pour La Fonte Ardennaise en juin 1969 avec une période d'essai non contractuelle d'un an. Entretien de l'auteur avec P. Guyot (2010).

(42), Haute-Loire (43), Puy de Dôme (63), Rhône (69), Isère (38), Drôme (26) dont trois clients existants sont réservés à la direction. L'accord établit une limitation de ses autres cartes à trois entreprises¹¹⁴².

- L'Est de la France

Dans cette zone, Émile Grosdidier suit directement les quelques clients lorrains et alsaciens¹¹⁴³. En 1968, L. Caminade, le représentant parisien, confie la prospection de la Bourgogne à son fils Didier. Le tableau des commissions versées en 1969 indique 6 522 francs attribués à la SARL CITELE. Sans doute après l'habituelle période d'essai, un contrat de mandat est signé entre Martial Grosdidier (PDG) et Pierre d'Alès (gérant de la société commerciale) le 1^{er} mars 1971. La zone de prospection initiale comprend 10 départements et la Suisse¹¹⁴⁴ et fin 1971, s'y ajoutent trois nouveaux départements (Saône et Loire, Côtes d'Or et Haute-Savoie).

- Les départements du Nord

Si nous avons déjà relevé des traces de représentation commerciale pour le Nord de la France¹¹⁴⁵, l'activité d'Yves Legrand, suivie à partir de 1961, s'exerce principalement avec trois clients dont Radialux¹¹⁴⁶. Trois ans plus tard, le nombre de clients n'a pas augmenté. Aux remarques d'É. Grosdidier sur la faiblesse du développement, Y. Legrand oppose le peu d'empressement de La Fonte Ardennaise à saisir les opportunités offertes par sa prospection : « soit les séries sont trop petites, soit les prix ne sont pas concurrentiels, soit vous êtes débordés de travail »¹¹⁴⁷. L'intervention d'É. Grosdidier et l'inventaire vindicatif dressé par Y. Legrand évoquent la charge de travail élevée de la fonderie, mais aussi les limites de la représentation relationnelle provoquant sa démission en 1972. La Fonte Ardennaise anticipe la démission de Legrand en engageant en 1969, le cabinet de représentation G. Caudron & Fils (agent des Forges et Aciéries Thomé et des Aciéries de Plöermel) qui

¹¹⁴² Gauvin (estampage), Fonderie fine de précision (zamac), Dancet (décolletage).

¹¹⁴³ Gérard Grosdidier se souvient d'un déplacement familial chez Klein à Strasbourg, la présence de son épouse et de ses enfants adoucissait le courroux du client qui attendait ses pièces depuis des mois, Entretien de l'auteur avec G. Grosdidier, 2010.

¹¹⁴⁴ Meurthe et Moselle, Moselle, Vosges, Bas-Rhin, Haut-Rhin, Territoire de Belfort, Haute-Saône, Doubs, Jura et Aube, Contrat de mandat entre La Fonte Ardennaise et la SARL CITELE, 1^{er} mars 1971, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁴⁵ Suite à une annonce parue dans *L'Usine Nouvelle*, É. Grosdidier, dans sa réponse à une candidature constate : « Nous n'avons que très peu de clientèle sur la région du Nord qui a été mal prospectée jusqu'à présent. Il est connu que nombre de constructeurs de votre région viennent s'approvisionner en fonte dans les Ardennes, il y a une place relativement importante à prendre », *Courrier de La Fonte Ardennaise* à G. Caudron, 28 septembre 1965, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁴⁶ Le chiffre d'affaires est constitué de : Radialux 42 583, 97 francs ; Lessafre & Bataille 15 273 francs ; Mapelec 395,25 francs ; Finimétal 245,22 francs ; Flip 70,30 francs, Tableau des commissions Y. Legrand pour les mois de mai à août, non daté, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁴⁷ *Courrier* de Y. Legrand à La Fonte Ardennaise, 12 mai 1964, archives privées La Fonte Ardennaise.

affirme entretenir des relations suivies et amicales avec tous les constructeurs des départements du Nord, du Pas de Calais, de l'Aisne et de la Somme¹¹⁴⁸. Ce réseau éventuel est privilégié par É. Grosdidier au détriment d'un profil plus moderne et sans interrogation sur la capacité incertaine d'un représentant d'acier moulé à promouvoir un matériau concurrent.

Sur l'information d'un client (Stein-Hoval) La Fonte Ardennaise, bénéficie de la fermeture de la fonderie de Stein & Roubaix à Lannoy qui passe ses premières commandes sans intervention directe du représentant, mais dans sa zone de prospection¹¹⁴⁹. En 1970, ce client représente un chiffre d'affaires de 703 369 francs et 5,74 % des ventes. Il s'agit alors d'une rente de situation pour la SARL Caudron, difficile à accepter pour les dirigeants de La Fonte Ardennaise. Plus de deux ans après avoir cessé son activité opérationnelle, c'est Émile Grosdidier qui dénonce l'absence de résultat du représentant du Nord en regrettant de ne pas avoir incorporé Stein-Industrie sur la liste des clients réservés¹¹⁵⁰. Un terme est mis à cette collaboration par l'annonce de l'introduction d'un réseau mieux armé pour prospecter le secteur Nord de façon plus efficace¹¹⁵¹. Le profil de René Buquet, le nouveau représentant correspond en effet aux critères privilégiés par G. Grosdidier : « Ingénieur ICAM et ESF »¹¹⁵² qui a exercé les fonctions d'ingénieur de fabrication en fonderie chez Stein & Roubaix dont il doit désormais développer la clientèle¹¹⁵³.

- Le groupe de représentation industrielle Caminade : la bataille de la province

Dès 1966, L. Caminade envisage d'étendre son activité à l'ensemble du territoire national, et Émile accorde sans confirmation ultérieure le principe d'extension de la zone représentée¹¹⁵⁴. La Normandie est, en 1967, le premier secteur suivi en province (C. Majois, basé à Caen prospecte sept départements)¹¹⁵⁵ et, en 1968, Didier Caminade, fils de Louis, prend en charge sept nouveaux départements¹¹⁵⁶. En 1968, l'agence parisienne est donc propriétaire d'une clientèle localisée dans son secteur géographique historique, puis, issue

¹¹⁴⁸ Courrier de G. Caudron à La Fonte Ardennaise, 18 mars 1969, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁴⁹ Courrier de La Fonte Ardennaise à G. Caudron & Fils, 13 juin 1969, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁵⁰ Courrier de La Fonte Ardennaise à G. Caudron & Fils, 10 avril 1971, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁵¹ Courrier de La Fonte Ardennaise à G. Caudron & Fils, 27 juillet 1971, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁵² Les ingénieurs issus de l'Institut catholique des Arts et Métiers ont une formation proche des Gad'zarts. Quant à la formation complémentaire à l'École supérieure de Fonderie, elle ne peut que conforter le choix de G. Grosdidier.

¹¹⁵³ Courrier de R. Buquet à La Fonte Ardennaise, 5 avril 1971, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁵⁴ Courrier de L. Caminade à La Fonte Ardennaise, 6 septembre 1966, archives privées La Fonte Ardennaise. Le courrier comporte deux annotations manuscrites d'É. Grosdidier dont l'accord pour tout nouveau client, à l'exception des parisiens excentrés en province.

¹¹⁵⁵ Seine maritime, Eure, Calvados, Orne, Manche, Mayenne, Sarthe.

¹¹⁵⁶ Aube, Yonne, Côte-d'Or, Saône et Loire, Nièvre, Cher.

d'entreprises parisiennes décentralisées et enfin, d'origine exclusivement provinciale. Tant les frères Grosdidier que L. Caminade ont perçu les nouveaux enjeux : pour les premiers, l'attribution redoutable, au bureau parisien, de l'exclusivité commerciale sur l'ensemble du territoire national ; pour le second, le contrôle de la migration de ses revenus.

Dans le cadre de la querelle qui s'annonce, la fin de l'année 1968 est une première étape avec la réduction des commissions allouées pour les clients excentrés et un minimum de visites imposées en province (refusé par L. Caminade)¹¹⁵⁷. Le *statu quo* se maintient encore deux années mais, début 1971, Émile interdit toute action commerciale dans les nouveaux secteurs « étendus autoritairement » par le bureau parisien en précisant que la réussite ne peut venir que d'agents régionaux, habitant dans le secteur et non de représentants voyageant une petite semaine de temps à autre en province¹¹⁵⁸. « Dans un climat constant de mésententes et chicanes »¹¹⁵⁹, Gérard prend le relais avec plus de vigueur : il confirme les seuls départements réservés au groupement que L. Caminade accepte « faute de mieux, bien que cela ne corresponde ni à notre intérêt ni probablement au vôtre »¹¹⁶⁰, et en remet en cause l'efficacité de l'approche commerciale d'un bureau multicarte en comparaison avec un agent général, apte techniquement à guider le choix de l'acheteur.

La faille du contrat de 1950 (établi avec le seul L. Caminade et non son agence) permet, le 1^{er} juillet 1972, de signer un protocole d'accord dont l'essentiel réside dans l'engagement de Louis Caminade à ne transmettre aucun de ses clients personnels à l'un de ses collaborateurs. Cette clientèle reviendra sous la responsabilité de La Fonte Ardennaise au plus tard dans un délai maximum de 5 ans. Gérard Grosdidier se libère donc à terme de l'exclusivité de représentation sur Paris et les nouveaux départements.

- La Normandie et le Sud-Ouest

Après l'échec du groupement Caminade en Normandie, La Fonte Ardennaise tente le recrutement d'un agent exclusif en contactant P. Soupizet, chef du laboratoire du SFMA pour une mission en adéquation avec la nouvelle stratégie commerciale de G. Grosdidier : activité exclusivement orientée vers la promotion des ventes dans le secteur attribué et assistance technique aux autres représentants, en collaboration étroite et permanente avec la fonderie¹¹⁶¹. L'approche d'un cadre du SFMA (dont G. Grosdidier est membre) souligne de nouveau

¹¹⁵⁷ Courrier de L. Caminade à La Fonte Ardennaise, 21 octobre 1968, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁵⁸ Courrier de La Fonte Ardennaise à L. Caminade, 27 février 1971, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁵⁹ Courrier de La Fonte Ardennaise à L. Caminade, 18 mars 1972, archives privées La Fonte Ardennaise.

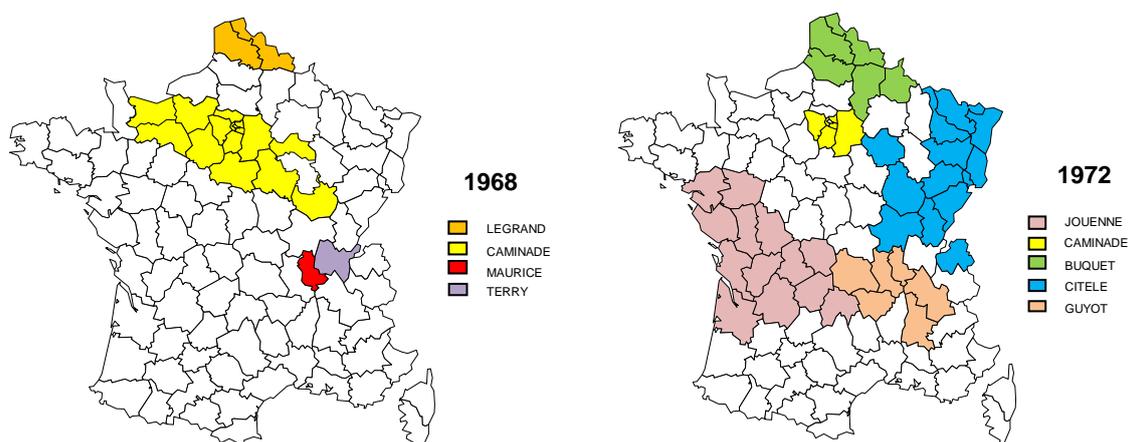
¹¹⁶⁰ Courrier de L. Caminade à La Fonte Ardennaise, 21 juin 1971, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁶¹ Courrier de La Fonte Ardennaise à P. Soupizet, 17 juin 1971, archives privées La Fonte Ardennaise.

l'individualisme de La Fonte Ardennaise mais P. Soupizet renonce « afin de ne pas porter la responsabilité d'un désaccord entre les fondateurs »¹¹⁶². Le projet d'acquérir, un agent commercial intégré est abandonné et une campagne d'annonces est lancée dans *L'Usine Nouvelle* pour le recrutement de représentants VRP multicartes¹¹⁶³.

En septembre 1972, le choix de La Fonte Ardennaise se porte sur Gilbert Jouenne, ingénieur-conseil qui obtient une zone de 13 départements¹¹⁶⁴ et souhaite obtenir le statut d'agent commercial pour représenter un ensemble d'entreprises complémentaires dans la transformation des métaux et que la clientèle « trouve au même endroit la solution à de nombreux problèmes »¹¹⁶⁵. Malgré cette présentation qui ressemble fort aux défauts reprochés à l'organisation du groupement Caminade, à l'automne 1972, La Fonte Ardennaise est désormais représentée sur une grande partie de l'espace industriel national.

Figure 78 : Secteurs géographiques des représentants en 1968 et 1972



Sources : Contrats commerciaux 1950-1970, archives privées La Fonte Ardennaise.

De 1968 à 1972, Gérard Grosdidier entreprend de construire une organisation commerciale couvrant l'ensemble du territoire. Il écarte la proposition de Louis Caminade d'étendre son secteur et remet en cause tant son activité partielle avec La Fonte Ardennaise que la rente de situation procurée par les clients acquis. L'abondance des échanges de courriers entre les deux intervenants témoigne de l'ampleur de la dispute. G. Grosdidier ne croit plus au système de représentation généraliste multicartes mais à l'action d'agents, prosélytes de la technique de la fonderie et prospectant avec intensité dans un secteur géographique réduit. Les conclusions de l'audit d'EDF ont renforcé sa conviction quant à la

¹¹⁶² Courrier de P. Soupizet à La Fonte Ardennaise, 15 juillet 1971, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁶³ Courrier de La Fonte Ardennaise à *L'Usine Nouvelle*, 6 juin 1972, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁶⁴ Charente-Maritime, Charente, Haute-Vienne, Creuse, Corrèze, Cantal, Dordogne, Gironde, Vienne, Deux-Sèvres, Vendée, Maine-et-Loire, Loire-Atlantique.

¹¹⁶⁵ Courrier de G. Jouenne à La Fonte Ardennaise, 8 novembre 1972, archives privées La Fonte Ardennaise.

nécessité de privilégier le moulage Disamatic au détriment des autres formes de moulage en place. La recherche d'un agent général, en appui de la représentation existante, n'aboutit pas malgré la fréquence des annonces dans *L'Usine Nouvelle*. G. Grosdidier structure l'organisation commerciale avec la présence de représentants qui couvrent la presque totalité des départements industriels¹¹⁶⁶. Cette décision soulève quelques interrogations sur la pérennité de l'organisation, car les contradictions relevées dans le système Caminade surgissent également chez les agents en place. La proposition de Gilbert Jouenne du 8 novembre 1972 illustre le décalage entre sa compréhension de la mission et celle de Gérard Grosdidier. Dans l'immédiat, il n'y aura pas de confrontation car un drame frappe la famille Grosdidier.

4) Le drame et ses conséquences

Le samedi 11 novembre 1972 vers 15h30, le gardien du bassin supérieur des Marquisades, assiste à la chute d'un petit avion de tourisme, piloté par Martial Grosdidier¹¹⁶⁷. Sans aborder l'intimité familiale de cet événement tragique, nous analyserons l'incidence sur l'entreprise du décès de son PDG, cinq ans après sa nomination, et étudieront les changements organisationnels mis en place par son successeur.

Émile Grosdidier ayant cessé ses fonctions d'administrateur en mai 1972, le conseil d'administration se compose alors de Martial, de Gérard et de leur sœur Josette Lefèvre. À la disparition de Martial, le nombre d'administrateurs n'atteint plus le minimum légal. Le 4 décembre 1972, après avoir nommé Guy Lefèvre administrateur, le conseil d'administration désigne Gérard Grosdidier, PDG et Guy Lefèvre DG¹¹⁶⁸.

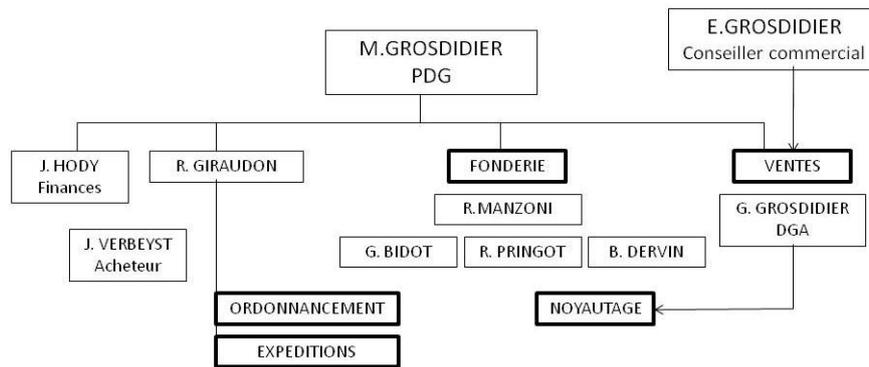
Martial Grosdidier assumait ses fonctions de PDG avec une organisation quasi identique à celle d'Émile. En revanche, les modifications qui interviennent dans la semaine du 13 au 20 novembre bouleversent les positions acquises.

¹¹⁶⁶ Lors du conseil d'administration du 27 mars 1971, Émile Grosdidier fait part au conseil de son désir, compte tenu de son âge et son état de santé, de cesser toute activité au sein de la société et de limiter son concours à l'exercice de ses seules fonctions d'administrateur ; fonctions qu'il abandonnera après la donation en faveur de ses enfants de la totalité de ses actions de la société, suivant acte reçu par Maître Rostowski le 5 mai à Sedan. Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration des 27 mars 1971 et 7 mai 1972, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁶⁷ *L'Union*, 13 novembre 1972.

¹¹⁶⁸ Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration en date du 4 décembre 1972, archives privées La Fonte Ardennaise.

Document 35 : Organigramme de La Fonte Ardennaise en octobre 1972



Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise.

Le temps des procédures légales n'est pas celui de l'action quotidienne : s'il est nommé PDG le 4 décembre, G. Grosdidier, 35 ans, exerce la fonction de fait, depuis le 11 novembre, jour du décès de son frère. Le lendemain des funérailles, il convoque Bernard Dervin et lui propose de prendre la direction de la fonderie, prévoyant en cas de refus de rechercher un ingénieur¹¹⁶⁹. Après réflexion et accord de son épouse, B. Dervin accepte pour une période de 6 mois, n'ayant aucune certitude sur sa capacité à diriger une fonderie de 180 personnes.

Bernard Dervin (né en 1937) est entré en 1952 au modelage de La Fonte Ardennaise en apprentissage avec son grand-père Philogène Colas. Il passe un CAP de mouleur et de mouleur-plaquiste, puis un brevet de technicien de fonderie qu'il obtient en trois ans par correspondance avant d'occuper un poste de mouleur¹¹⁷⁰. Retenu par Émile, alors qu'il est sollicité par une fonderie voisine, il devient chef du modelage en 1963¹¹⁷¹. Dans la hiérarchie de la fonderie, il n'est que le numéro quatre, mais Gérard Grosdidier est persuadé que la connaissance du modelage est un facteur clé de succès dans le moulage sur Disamatic. D'autre part, à 35 ans, Bernard Dervin est un sportif, un battant, déjà reconnu et apprécié par la famille propriétaire : lors de la constitution de la SA, trois salariés ont bénéficié du transfert d'une action : R. Giraudon, J. Hody et J. Bourgois. Au départ en retraite de ce dernier, le 31 décembre 1967, Émile rachète l'action qu'il cède à B. Dervin. Dans l'entreprise familiale, la transmission d'une action, toute symbolique qu'elle soit, est la marque forte d'un engagement mutuel.

¹¹⁶⁹ Entretien de l'auteur avec B. Dervin (2010).

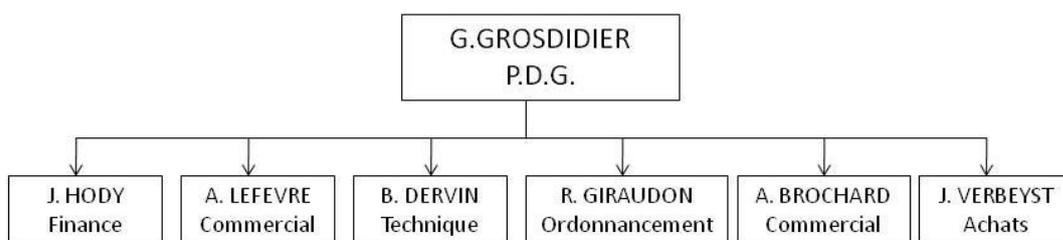
¹¹⁷⁰ *Ibid.*

¹¹⁷¹ *Ibid.*

La décision surprend, malgré sa logique : dans le cadre d'un recrutement en interne, les concurrents sont peu nombreux. G. Bidot et R. Pringot sont, dans l'esprit, des hommes de la génération technique précédente. Quant à R. Manzoni, il n'est présent que depuis peu dans l'entreprise contrairement au chef du modelage qui a 20 ans d'ancienneté.

Plus encore que le choix d'un homme, c'est la forme de l'annonce qui marque le personnel. G. Grosdidier réunit l'ensemble des salariés dans la fonderie ; puis debout sur une table de recette¹¹⁷², communique brièvement la nouvelle position de B. Dervin et souligne que, malgré le deuil familial, La Fonte Ardennaise continue, le vide causé par la disparition de son frère devra être comblé par l'action de tous. Les témoignages divergent sur la chute de l'intervention : « maintenant au travail » ou « maintenant au boulot » mais au-delà du souvenir des mots, il reste chez tous l'esprit et le ton du message : « bref, sec », « on culpabilisait d'avoir été là cinq minutes à écouter plutôt que de travailler »¹¹⁷³, « on s'est dit, sûr, ça ne va plus être comme avant »¹¹⁷⁴. Le point commun de tous les souvenirs est que la bonhomie qui régnait avec Martial n'existe plus avec Gérard. Le corollaire de cette nouvelle exigence est une plus grande responsabilisation des acteurs. En réorganisant la fonderie, G. Grosdidier affirme les structures fonctionnelles de l'entreprise et choisit son équipe dans un schéma en râteau égalitaire.

Document 36 : Organigramme de La Fonte Ardennaise en 1973



Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise.

À Guy Lefèvre (né en 1925), gendre d'Émile et directeur de l'atelier d'usinage et B. Dervin déjà présentés s'ajoutent :

- Robert Giraudon (né en 1925). Dans son département d'origine, les Deux Sèvres, il rejoint, en tant qu'apprenti comptable, une quincaillerie en avril 1939. Réquisitionné pour le STO en février 1943, il se cache chez sa sœur dans les Ardennes où il exerce jusqu'en 1946 le

¹¹⁷² Table sur laquelle le personnel féminin trie et contrôle visuellement les petites pièces.

¹¹⁷³ Entretien de l'auteur avec J. Verbeyst (2010).

¹¹⁷⁴ Entretien de l'auteur avec J. Hody (2010).

métier de bûcheron. Il participe à la comptabilité d'un artisan fabricant de jouets en bois avant de rencontrer Émile Grosdidier qui l'embauche comme comptable en avril 1948. « À l'époque, nous étions une vingtaine et je m'occupais un peu de tout, la comptabilité mais aussi les contacts avec les clients »¹¹⁷⁵. Ses fonctions s'étendent au rythme de la croissance de l'entreprise, à l'arrivée de Martial, ses responsabilités administratives couvrent la comptabilité, les achats, et l'ordonnancement avec la charge de « promettre ce qui ne serait jamais tenu »¹¹⁷⁶. La nomination de Martial n'entraîne pas d'importantes modifications, mais l'arrivée de Gérard change le rythme de l'entreprise : « Gérard était plus rigoureux, plus ambitieux, il a tout de suite délimité les fonctions mais il nous laissait travailler. Pendant toute ma carrière, plus on en faisait et plus les commandes arrivaient et plus on était en retard, alors il fallait de nouveau augmenter les capacités »¹¹⁷⁷.

- Jean Hody (né en 1932). Ami de jeunesse de Martial Grosdidier, il intègre l'entreprise le 22 septembre 1955 (à la demande de ce dernier) et crée le premier classement des modèles en les dessinant et en identifiant leur position dans les étagères qu'il monte lui-même¹¹⁷⁸. Il possède des notions de comptabilité et de dessin acquises à la Fonderie du Laminoir, avant de rejoindre le Pas-de-Calais pour jouer au basket-ball et exercer le métier de chauffeur poids lourds. Après avoir suivi des stages de comptabilité, il complète sa formation à l'École universelle et succède au chef comptable, J. Bourgois, en 1967. Il modifie alors le plan comptable en codifiant les fonctions propres à la fonderie. Cette méthode sera ensuite utilisée par le bureau des prix établi par le Syndicat des fondeurs de l'Est à Nancy. Très proche d'Émile et de Martial, il envisage de quitter la société au décès de son ami. Dans un premier temps, ses relations avec Gérard sont difficiles, puis il adhère en totalité à la politique de croissance et de prise de risques adoptés dès 1973¹¹⁷⁹.

- Jacky Verbeyst (né en 1944) entre en 1961 dans l'entreprise. Bon élève, après avoir obtenu le brevet, il est signalé à Émile Grosdidier par le directeur du cours complémentaire de Vrigne aux Bois car élevé par sa mère (ouvrière du textile à Sedan) il n'a pas les moyens de continuer ses études. Employé de bureau, il travaille plus particulièrement avec Jean Hody en comptabilité avant que Martial ne l'oriente vers les achats. À son arrivée, Gérard lui accorde

¹¹⁷⁵ Entretien de l'auteur avec R. Giraudon (2010).

¹¹⁷⁶ *Ibid.*

¹¹⁷⁷ *Ibid.*

¹¹⁷⁸ Entretien de l'auteur avec J. Hody (2010).

¹¹⁷⁹ *Ibid.*

davantage de responsabilités dans la conduite de sa mission : « il fallait des résultats mais j'avais une grande liberté d'action, qui n'empêchait pas le contrôle »¹¹⁸⁰.

▪ André Brochard (né en 1942), titulaire du brevet, entre en 1960 à Electrofonte, après une expérience de secrétariat de mairie et de comptabilité à « la MARS ». Il rejoint La Fonte Ardennaise en 1965 lors de la scission-fusion. Sous la direction de Gérard, il est en contact avec les clients. Après le décès de Martial, G. Grosdidier constate alors l'importance, pour le PDG, de ne pas être en première ligne et lui confie de plus en plus de missions commerciales¹¹⁸¹. Joueur de basket à l'EAV, A. Brochard est considéré comme un battant et Gérard témoigne que son tempérament extraverti le prédisposait aux relations commerciales.

▪ Alain Lefèvre (né en 1948) est le petit-fils d'Émile. Après l'accident du 11 novembre, un conseil de famille lui propose de rejoindre l'entreprise pour seconder Gérard. Il interrompt alors ses études de sciences économiques à la faculté de Reims. Début 1975, il rejoint l'usine de Vrigne aux Bois en tant que responsable des expéditions, considérant qu'André Brochard était plus apte que lui pour les responsabilités commerciales¹¹⁸².

Tous ces hommes ont un profil commun : peu ou pas diplômés, ils ont appris leur métier dans l'entreprise et ont bénéficié d'une autonomie croissante. En outre, certains sont proches d'un membre de la famille Grosdidier.

Le développement de l'entreprise, qui accompagne un nouveau programme d'investissement lancé fin 1973, pousse l'équipe dirigeante à mener un plan de carrière inimaginable quelques années auparavant. En juillet 1974 (à la veille des congés et de l'installation de la seconde Disamatic) après l'acquisition des 361 actions de l'indivision Jacquet, en juin 1974¹¹⁸³, les trois branches propriétaires cèdent, symboliquement, des actions aux principaux cadres¹¹⁸⁴. Gérard Grosdidier comprend qu'il concentre seul tout le pouvoir et que la délégation opérationnelle est la condition nécessaire au développement de l'entreprise.

¹¹⁸⁰ Entretien de l'auteur avec J. Verbeyst (2010).

¹¹⁸¹ Entretien de l'auteur avec A. Brochard (2010).

¹¹⁸² Entretien de l'auteur avec A. Lefèvre (2010).

¹¹⁸³ Donation par Émile Grosdidier de 1970 actions : Annulation des certificats 23 (1847 actions), 2 (5 actions), 12 (118 actions) et créations des certificats 24 (Martial Grosdidier, 657 actions), 25 (Gérard Grosdidier, 657 actions) et 26 (Josette Lefèvre, 656 actions). Transfert par l'indivision Jacquet : Annulation des certificats n° 8 (360 actions) et 16 (1 action) création des certificats 27 (Monique Grosdider, 120 actions), 28 (Gérard Grosdidier, 120 actions) et 29 (Guy Lefèvre, 121 actions) Résumé des opérations ayant affecté la répartition du capital depuis le 30 avril 1966, 2 novembre 1974, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁸⁴ « Gérard Grosdidier, cinq en faveur de Jacky Verbeyst et quatre à Bernard Dervin ; Guy Lefèvre, époux de Josette Grosdidier, quatre en faveur de Robert Giraudon et cinq à son fils Alain ; Monique Grosdidier, épouse de Martial, cinq en faveur d'André Brochard et quatre à Jean Hody », Résumé des opérations ayant affecté la répartition du capital depuis le 30 avril 1966, 2 novembre 1974, archives privées La Fonte Ardennaise.

Il confie les responsabilités commerciales à A. Brochard au détriment de son neveu, signe fort que l'expertise prévaut sur les liens familiaux. Pour les cadres concernés, l'obtention, si faible soit-elle, d'une part de la société relaie en terme de motivation, l'engagement émotionnel qui suit l'accident du PDG de l'entreprise. Fin 1974, la politique de croissance ambitieuse de G. Grosdidier est déclinée et soutenue sans réserve par une équipe dirigeante engagée, dont la première mission, dès le début de 1973, est de contribuer au succès d'un nouveau plan d'investissements afin de doubler les capacités de moulage.

5) Investissement d'une seconde machine à mouler Disamatic.

En 1973, deux fonderies ardennaises acquièrent une Disamatic : G. Toussaint en installe une troisième en février et Dumas une seconde en décembre. Contrairement à l'achat de 1968, il ne semble pas que le « suivisme » ait été un facteur stimulant la décision du nouveau PDG de l'entreprise. Après l'analyse des raisons qui incitent à accroître les capacités de production, nous étudierons les modalités du financement des nouveaux investissements.

Le premier conseil d'administration présidé par Gérard Grosdidier examine les comptes de l'année 1972. Le chiffre d'affaires est supérieur de 17 % à celui de l'exercice précédent, mais le résultat se traduit par une perte nette comptable de 6 181 francs¹¹⁸⁵. Les éléments du bilan et du compte d'exploitation reflètent l'image d'une société en développement à fort taux d'investissement : la production augmente de 12 % et le *cash flow* progresse de 22 %. Malgré le niveau d'engagement financier de l'entreprise et la disparition de son dirigeant principal, il n'y a pas de pause dans la politique de croissance de l'entreprise qui s'affirme avec plus de clarté grâce à l'enregistrement des commandes¹¹⁸⁶.

La capacité nouvelle offerte par la Disamatic n'est pas suffisante pour satisfaire les commandes des clients, qui ne cessent de se plaindre des retards de livraison.

¹¹⁸⁵ Bilan et compte d'exploitation de l'exercice clos le 31 décembre 1972, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁸⁶ B. Dervin se souvient que lorsque la fonderie expédiait 350 tonnes par mois il y avait au moins 150 tonnes de retard. Lors des réunions entre Martial et Gérard Grosdidier au sujet des retards de livraison, Gérard, directement en contact avec la clientèle, demandait à son frère d'accroître la production, Martial répondait que cela ne réglerait pas le problème car s'il passait à 500 tonnes par mois, le service commercial reprendrait 200 tonnes supplémentaires en commande et le retard ne se résorberait jamais, Entretien de l'auteur avec B. Dervin (2010).

Figure 79 : Évolution du chiffre d'affaires 1967-1973/1974

Années	1967	1968*	1969	1970	1971	1972	1973-74*
CA réel	4 717 269	6 423 377	6 155 364	9 755 447	11 216 512	13 233 629	37 186 302
Indices	92	100	119	190	218	280	346

*Exercice 1967-1968 de 15 mois, exercice 1973-1974 de 20 mois.

Les francs constants sont en valeur 1950 et les moyennes indiciaires sont corrigées sur 12 mois.

Sources : bilans et comptes d'exploitation de 1967 à 1974, archives privées La Fonte Ardennaise.

Lors des quatre conseils d'administration réunis dans le dernier trimestre 1973, un nouveau plan destiné à accroître le potentiel de la production de la société est élaboré. L'investissement projeté dont le coût s'élèverait à 4 000 000 francs comprend l'extension des usines de Vrigne aux Bois et Vivier au Court, la modernisation des chantiers de moulage et l'implantation d'une seconde unité de moulage automatique Disamatic. L'AGE du 17 novembre 1973 accepte toutes les résolutions concernant les emprunts et les conditions détaillées de l'émission des obligations convertibles¹¹⁸⁷.

L'élaboration du financement est similaire à celui de 1969 : CHAMPEX, accompagne l'entreprise en garantissant 1 800 000 francs d'emprunts à long et moyen termes avec l'obligation pour les administrateurs de bloquer 300 000 francs en compte-courant pendant la durée des emprunts¹¹⁸⁸. Une prime de développement régional de 800 000 francs est accordée sur la base des investissements effectivement réalisés et dans la limite de 12 000 francs par emploi créé¹¹⁸⁹. Le rapport d'instruction du Directeur du commerce et des prix relève une amélioration de la structure financière de l'entreprise, consolidée par l'apport des comptes bloqués des associés, et dont le fonds de roulement couvre l'endettement à vue. Cependant, si la situation de la trésorerie nette est assez bonne, deux réserves sont émises : la première sur l'importance de la part faite à l'autofinancement (qui paraît éloignée de la capacité de la société à financer par ses propres moyens les investissements) et la seconde sur l'expansion très marquée du chiffre d'affaires (45 % en 1973-1974, 48 % en 1974-1975 et 11 % en 1975-1976)¹¹⁹⁰.

¹¹⁸⁷ Droit de souscription par préférence aux propriétaires des 3 876 actions qui forment le capital social, intérêts à 9,50 % l'an, net d'impôts et taxes, durée de l'emprunt est fixée à 8 ans et option de convertir de tout une partie de ces titres en actions devra être notifiée dans les six mois suivant la troisième année de l'emprunt soit au plus tard le 15 mai 1977. Procès-verbal de l'assemblée générale extraordinaire en date du 17 novembre 1973, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁸⁸ 1 200 000 francs sous forme de prêts sur fond d'emprunt obligataire groupé, 300 000 francs sous forme de caution au crédit à moyen terme CNME, 300 000 francs sous forme de 2 000 obligations de 150 francs chacune, convertibles en actions. Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration en date du 27 octobre 1973, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹¹⁸⁹ Rapport d'instruction sur la demande de prime de développement régional, ministère de l'Économie et des Finances, 5 novembre 1973, archives privées Bureau départemental d'industrialisation des Ardennes.

¹¹⁹⁰ *Ibid.*

Le projet de financement (4 800 000 francs) accorde en effet une part importante à l'autofinancement (39 %) et s'oppose à l'extrême timidité des banques qui ne participent qu'à 11 % de l'engagement total ; comme l'indique A. Straus : ces dernières, en privilégiant les critères classiques de solvabilité s'avèrent peu capables de fournir aux PME en développement les moyens de leur expansion¹¹⁹¹. L'investissement est en réalité conditionné par l'obtention de crédits publics qui confirme le rôle décisif de l'État dans le processus de modernisation des PME régionales. Dans le cas de La Fonte Ardennaise, tous les mécanismes en place participent au financement : la prime de développement régional dont le critère essentiel n'est plus l'investissement mais la création d'emplois nouveaux (16,6 %)¹¹⁹² ; un prêt à long terme et les obligations convertibles d'une société de développement régional créées pour suppléer les « commanditaires de proximité » qu'étaient les banques locales¹¹⁹³ ; enfin, le crédit à moyen terme de la CNME dédié à l'accroissement de la productivité et des capacités de concurrence dans le cadre professionnel du groupe des industries métallurgiques et mécaniques¹¹⁹⁴. De l'avis positif des fonctionnaires, instructeurs du dossier, dépend 50 % du financement du projet.

En s'appuyant sur les derniers bilans de la société, le TPG conclut que l'autofinancement programmé ne sera pas couvert et que l'entreprise devra trouver d'autres ressources. En revanche, le directeur du commerce intérieur et des prix soutient le programme d'investissement qui accroît dans des proportions considérables le potentiel productif de l'entreprise dans une région industrielle marquée par le déclin des activités traditionnelles (quincaillerie, fonderie)¹¹⁹⁵. Cet appui est relayé par A. Bégard, délégué général du BDIA¹¹⁹⁶, en raison de la perspective de création d'au moins 60 emplois¹¹⁹⁷. Quant à CHAMPEX, après avoir confirmé l'accord de son conseil d'administration sur l'accompagnement financier du projet, il sollicite l'agrément du ministère de l'Économie et des Finances et insiste sur le

¹¹⁹¹ A. STRAUS, « Le financement de l'industrie française », in LEVY-LEBOYER Maurice (dir.), *Histoire de la France industrielle*, op. cit., p. 388.

¹¹⁹² J.-L. GRELET, C. THELOT, « La prime de développement : un rôle incitatif discutable », *Économie et Statistique*, vol. 89, n° 89, 1977, p. 21-37.

¹¹⁹³ A. STRAUS, op. cit.

¹¹⁹⁴ P. ZENTZ, « Le rôle de la Caisse nationale des marchés de l'état pour l'octroi de crédits de rééquipement dans le cadre professionnel », *Revue économique*, vol. 2, n° 5, 1951, p. 675-681.

¹¹⁹⁵ Rapport d'instruction sur la demande de prime de développement régional, op. cit.

¹¹⁹⁶ Le Bureau départemental d'industrialisation des Ardennes, dont l'objet est « d'aider au développement et à la diversification des activités économiques du département des Ardennes » est créé le 10 janvier 1972, après la nomination par le gouvernement de Jean Matteoli, commissaire à la conversion industrielle pour la région Nord-Pas de Calais « Chargé de mission temporaire dans les Ardennes », ACT, Études et recherches économiques et industrielles, Trois monographies sur le département des Ardennes, documents dactylographiés, Boulogne, février 1983.

¹¹⁹⁷ Courrier du Bureau départemental d'industrialisation des Ardennes à la préfecture des Ardennes, 24 juillet 1973, archives privées Bureau départemental d'industrialisation des Ardennes.

dynamisme commercial de La Fonte Ardennaise dont les installations actuelles sont de nouveau insuffisantes (l'extension des chantiers de moulage permettrait à l'entreprise de franchir une nouvelle étape de son développement)¹¹⁹⁸.

La mise en place du financement impose la transformation de la structure financière de l'entreprise. Les administrateurs autorisent les cessions de droits de souscription à l'emprunt obligataire (représenté par des obligations convertibles en actions à CHAMPEX)¹¹⁹⁹; CHAMPEX ayant la possibilité de devenir actionnaire de La Fonte Ardennaise, au plus tard le 15 mai 1977. Lancé fin 1973, le programme d'investissement est finalisé par l'installation de la Disamatic lors des congés 1974.

Figure 80 : Montant des investissements effectués la première année

	Montant en kF	Part de l'investissement
Construction des bâtiments	180	4,5 %
Unité de moulage Disamatic	1 200	30 %
Nouvelle sablerie	1 081	27 %
Modernisation moulage Carrousel	505	12,6 %
Usinage	275	6,9 %
Autres matériels	759	19 %
TOTAL	4 000	100 %

Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise.

Différentes actions soutiennent ce programme ambitieux : l'augmentation de la capacité de moulage (unités de moulage Disamatic, carrousels et sablerie) qui représente l'essentiel de l'investissement ainsi que l'extension de l'usinage et l'achat de matériel divers nécessaires aux mutations techniques engagées.

L'ampleur de l'augmentation de la capacité de production est un signe positif pour les clients, compte tenu des retards récurrents, mais l'orientation du programme, malgré la modernisation des carrousels, structure la fonderie vers le moulage Disamatic et la recherche de commandes adaptées sans régler le problème de sous-capacité des chantiers. Quant aux investissements prévus à l'usinage, ils soulignent, malgré leur faible poids, la volonté d'intégrer cette activité dans la stratégie générale de l'entreprise.

Le montant des investissements réalisés entre janvier 1973 et mai 1974 (soit sur une période de 17 mois) s'élève à 3 941 448 francs, soit un peu moins que ce qui avait été prévu. Toutefois, le programme une fois achevé, des compléments d'immobilisations sont financés à hauteur de 1 115 000 francs avant la clôture de l'exercice le 31 août, et provoquant un

¹¹⁹⁸ CHAMPEX, dossier de mise à disposition de La Fonte Ardennaise, d'un prêt sur le produit du prochain emprunt obligataire groupé. 20 septembre 1973, archives privées CHAMPEX.

¹¹⁹⁹ Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration en date du 29 novembre 1973, archives privées La Fonte Ardennaise.

déséquilibre de la situation financière¹²⁰⁰. Les ventes qui progressent de 48 % au premier semestre 1974 (par rapport à celui de l'année précédente) soutiennent néanmoins ces efforts alors qu'un bilan provisoire établi de janvier 1973 à mai 1974 indique un résultat positif (1 066 901 francs)¹²⁰¹. Dans un climat économique morose, La Fonte Ardennaise se différencie du secteur.

La poussée de la demande est le facteur essentiel de l'investissement dans un second chantier Disamatic. L'effet d'expérience acquis avec le premier chantier favorise tant le choix du même procédé technique que la méthode de son financement. La société de développement régional CHAMPEX est de nouveau partenaire suite à l'acquisition de la totalité des obligations convertibles en actions. Ce partenariat ouvre une porte à l'entrée d'étrangers dans l'actionnariat exclusivement familial. Reconnue par les services de l'État, l'entreprise obtient une nouvelle prime de développement régional. Compte tenu de la part importante de l'autofinancement, la réussite du projet dépend de l'augmentation du chiffre d'affaires. Sa forte croissance lors de l'exercice de 20 mois (de janvier 1973 à août 1974) conforte la stratégie de G. Grosdidier. La Fonte Ardennaise, qui depuis sa fondation cherche les commandes, en premier lieu par insuffisance de charge, puis par crainte d'en manquer, doit désormais les obtenir pour tenir ses engagements financiers.

6) Bilan d'une période : 1968-1974

L'environnement économique général qui se détériore à l'automne 1974 annonce la crise structurelle des fonderies ardennaises. Pour comprendre l'évolution de La Fonte Ardennaise, nous évaluerons la situation de la branche au niveau national et départemental, puis nous analyserons la modification de la structure de la clientèle de l'entreprise. Enfin, au travers de deux analyses financières réalisées par CHAMPEX en 1973 et 1974, nous étudierons les résultats économiques à la fin de l'exercice 1973-1974.

¹²⁰⁰ Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration en date du 12 juillet 1974, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹²⁰¹ Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration en date du 29 novembre 1973, archives privées La Fonte Ardennaise. À la clôture de l'exercice de 20 mois, les ventes s'élèvent à hauteur de 37 186 302 francs pour une prévision de 31 900 000 francs (+ 16,5 %).

6.1/ Un environnement incertain

Les témoignages recueillis auprès des cadres de La Fonte Ardennaise se cristallisent sur l'intensité de la vie événementielle de la société. Des événements de 1968, ils retiennent l'inquiétude de trois semaines sans travail¹²⁰², mais plus encore, la première année de Martial à la direction de l'entreprise, la révolution technique du moulage Disamatic, le drame familial et l'ambition de croissance de Gérard. L'entreprise est centrée sur elle-même et la crise économique qui atteint la France à l'été 1974 ne semble pas se ressentir sur ses activités.

Déjà au printemps 1974, le flux des demandes d'emploi est supérieur de près de 50 % aux flux moyens des mois précédents¹²⁰³. Les entreprises peu modernisées rencontrent des difficultés : M. Freyssenet soulève la difficulté à se passer du savoir-faire des fondeurs et à augmenter leur cadence de travail pour réduire les coûts¹²⁰⁴. Au niveau national, le nombre de fonderies sur modèles décroît de 422 établissements en 1960 à 366 en 1973¹²⁰⁵. Les rencontres entre les adhérents du SGFF se multiplient avec pour sujet essentiel l'application des hausses de prix aux clients¹²⁰⁶. L'inquiétude de la profession est suscitée par l'érosion des marges bénéficiaires alors que « tout se ligue pour dissuader les entreprises d'investir »¹²⁰⁷. Cependant de 1970 à 1974, 217 machines à mouler Disamatic sont vendues dans le monde, dont 11 en France¹²⁰⁸. Dans les Ardennes, l'évolution est similaire avec une baisse de 12 % du nombre des établissements de 1967 à 1972¹²⁰⁹ (14 % au niveau national) au cours d'une période durant laquelle cinq Disamatics sont installées. Dans le secteur industriel, on observe une accélération de l'investissement chez quelques-uns et une stagnation pour la majorité dans un marché très concurrentiel. Cette situation influe inévitablement sur les marges bénéficiaires.

¹²⁰² Entretien de l'auteur avec J. Verbeyst. (2010)

¹²⁰³ M. T. JOIN-LAMBERT, « L'Agence nationale pour l'emploi : Premiers bilans, premières réflexions », *Économie et statistique*, n° 69, juillet-août 1975, p. 79-84.

¹²⁰⁴ M. FREYSSENET, *La sidérurgie française. 1945-1979. L'histoire d'une faillite. Les solutions qui s'affrontent*, Paris, Savelli, 1979, p. 63, disponible en ligne sur : <<http://www.freyssinet.com>>.

¹²⁰⁵ *Annuaire du SGFF*, 1961, archives privées de la CCI de l'Aisne. Situation des fonderies de fonte, SGFF, 1^{er} juin 1984, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹²⁰⁶ Rapport manuscrit de la réunion du 6 novembre 1974, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹²⁰⁷ D. WORONOFF, *Histoire de l'industrie en France*, op. cit., p. 593.

¹²⁰⁸ La France se trouve alors à la 5^e place pour la période, derrière les USA (69 machines), le Japon (44), l'URSS (40), la République fédérale d'Allemagne (26) et devant la Pologne (10). Disamatic, List of machines sold up to 1st May 1974, archives privées DISA A/S.

¹²⁰⁹ 85 fonderies en 1938, 63 en 1967, 56 en 1972, Évolution des fonderies ardennaises de 1938 à 1972, Syndicat des fondeurs sur modèles des Ardennes, non daté, archives privées du SFMA.

Figure 81 : Production des fonderies sur modèles de 1968 à 1975 en milliers de tonnes

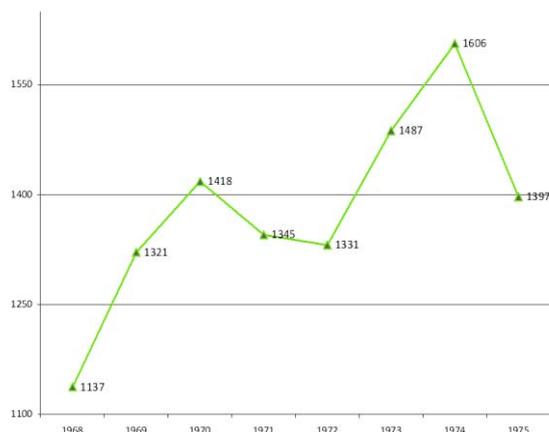
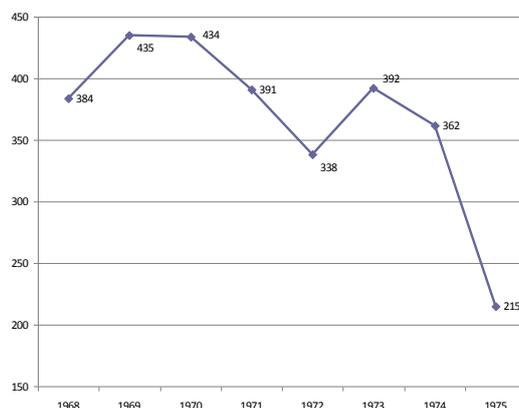


Figure 82 : Production des fonderies de fonte sur album de 1968 à 1975 en milliers de tonnes



Sources : Statistiques de production 1965-1980, SGFF, archives privées La Fonte Ardennaise.

Face au déclin des secteurs industriels traditionnels, les pouvoirs publics évoquent la conversion industrielle du département. En 1970, Jérôme Monod, délégué à l'Aménagement du territoire, envisage la création de 2 100 emplois en deux ans par le biais d'implantations d'entreprises moyennes mieux adaptées aux caractéristiques de la région¹²¹⁰, mais au printemps 1971, seuls 150 nouveaux emplois sont répertoriés dans le département¹²¹¹. Le 29 avril 1971, la journée « Ardennes mortes » fige le département, en protestation contre l'installation à Bordeaux de l'usine Ford annoncée préalablement à Charleville-Mézières. Une année plus tard, l'annonce de la création de la fonderie Citroën est présentée comme la solution aux problèmes d'emplois du département¹²¹².

¹²¹⁰ ACT, Diagnostic de la Région Champagne-Ardenne, Cahier n° 2, *Citroën dans les Ardennes*, document dactylographié, février 1983, p. 5. Citation de *l'Usine Nouvelle*, 3 décembre 1970.

¹²¹¹ *Ibid.*, p. 5.

¹²¹² *Ibid.*, p. 1.

En réalité, l'implantation de la nouvelle fonderie Citroën semble plus une solution pour les élus en place que pour l'avenir, à terme, de l'emploi dans le département et suscite une très grande réserve de la CCI de Charleville-Mézières. Cette réserve est également émise par les fondeurs et forgerons ardennais qui redoutent l'écroulement de la main-d'œuvre qualifiée locale et la hausse du niveau des salaires dans la métallurgie.

L'opportunité de l'implantation d'une unité de taille importante soulève des interrogations¹²¹³, de même que l'échec de la stratégie visant à attirer des PMI dans de nouvelles zones industrielles, alors que « jamais n'a été mise en avant la nécessité de renforcer l'existant »¹²¹⁴. Mis en cause dans leurs choix, les responsables politiques du département et la délégation locale de l'Aménagement du territoire rencontrent avec intérêt la trajectoire ascendante de La Fonte Ardennaise, sa volonté d'investir et de créer des emplois.

D. Woronoff cite pour la Picardie, les malheurs de la fonderie et de la construction mécanique accompagnés par la politique de sauvetage, proche de l'euthanasie, du Comité interministériel pour l'aménagement des structures industrielles¹²¹⁵. Au contraire, La Fonte Ardennaise, représentant un secteur industriel affaibli dans un département en déclin, ne sollicite pas « l'État brancardier » mais « l'État fer de lance » qui aide à la modernisation¹²¹⁶. Cette démarche tranche avec la situation locale d'assistance aux entreprises en difficulté que l'on aide sans lendemain. D'insignifiante une décennie plus tôt, l'entreprise dirigée par G. Grosdidier devient, pour les élites du département, un exemple à soutenir et à promouvoir. Quant à l'équilibre du projet de La Fonte Ardennaise, si le soutien de l'État est incitatif, il repose essentiellement sur l'optimisation de l'outil productif et l'obtention de commandes adaptées au moulage de série.

6.2/ Une nouvelle structure de la clientèle

Entre 1968 et 1974, le nombre de clients progresse (+7 %) suite à la baisse de la concentration des premiers clients observée depuis 1963. En effet, en 1968, 19 clients, au chiffre d'affaires supérieur à 1 %, réalisent 74 % des ventes alors qu'en 1974, ils sont 32 à ne

¹²¹³ Sous le couvert de l'anonymat, un responsable du syndicat des fondeurs ardennais déclare que « la fonderie est un segment de production fortement consommateur de main-d'œuvre et lorsqu'il s'est agi de résoudre des problèmes de chômage, on a envoyé dans les régions des fonderies-emploi comme la SBFM à Lorient, la Française de mécanique à Douvrin et Citroën à Charleville, routes largement subventionnées et payées par le contribuable », *Ibid.*, p. 25.

¹²¹⁴ *Ibid.*, p. 30.

¹²¹⁵ D. WORONOFF, *Histoire de l'industrie en France*, op. cit., p. 594.

¹²¹⁶ *Ibid.*, p. 595.

plus compter que pour 66 %. La structure de la clientèle repose désormais sur l'existence de clients moyens pour lesquels, les pièces de série sont réalisées sur la Disamatic¹²¹⁷.

La structure de la clientèle présente d'autres particularités favorables :

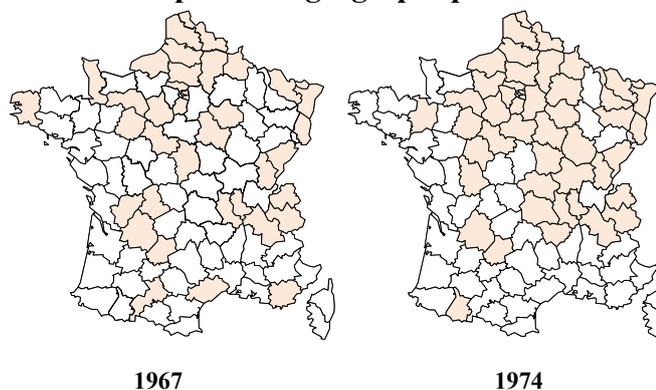
- un taux de renouvellement élevé : en 1974, sur les 32 clients au chiffre d'affaires supérieur à 1 %, seuls sept d'entre eux étaient déjà présents en 1968 ;
- une diversification des secteurs industriels clients qui permet le remplacement du matériel électrique en déclin par celui, prometteur, des biens d'équipements ;
- un élargissement des ventes vers la province, conséquence de la politique d'aménagement du territoire et de la prospection des nouveaux représentants.

Figure 83 : Évolution des principaux secteurs

	1968	1971	1974-1975
Matériel électrique & éclairage	35,61 %	16,87 %	10,28 %
Chauffage & appareils de cuisson	14,75 %	19,83 %	8,24 %
Robinetterie & pompes & transports de fluide	11,40 %	23,11 %	13,53 %
Biens d'équipement (autres)	14,56 %	17,18 %	31,09 %
Quincaillerie, jouets, articles ménagers	14,58 %	13,34 %	15,76 %
Équipements automobiles, PL	1,24 %	4,76 %	8,64 %

Sources : classement annuel des clients, 1968-1974, archives privées La Fonte Ardennaise.

Figure 84 : Évolution de la répartition géographique des clients 1967-1974



Sources : classement des clients par chiffre d'affaires, 1967-1974, archives privées La Fonte Ardennaise.

Le groupement Caminade qui est commissionné sur 72,9 % des ventes en 1969 ne l'est plus que sur 43 % en 1974. Alors que les départements du Nord et le secteur Sud-Ouest

¹²¹⁷ La capacité de la Disamatic permet des « coups » : commandes de dépannage pour Deville dont la fonderie intégrée est en surcapacité ; commandes de Stein Industrie, qui à l'inverse ferme sa fonderie intégrée et trouve, avec La Fonte Ardennaise, des prix très inférieurs à ses prix de revient internes et la possibilité de réduire ses stocks.

restent marginaux, les ventes en région Rhône-Alpes (de 0,4 % à 13,3 %) et dans l'Est (de 0,07 % à 21 %) bondissent.

La progression spectaculaire des ventes dans ces deux secteurs est directement liée à la prospection des représentants embauchés en 1969 qui intègrent plus rapidement que les commerciaux du groupement Caminade, les avantages offerts par le moulage vertical. Leurs démarches commerciales s'orientent rationnellement vers les pièces de série comme le souligne le rapport de visite de P. d'Alès, à la société Supra : « il y a une dizaine de pièces de grande cavalerie, cinq sont à éliminer d'office car émaillées, soit parce qu'il s'agit de dentelle. J'ai repéré par contre deux modèles qui iraient bien sur Disa »¹²¹⁸.

L'acquisition de nouveaux clients incite l'entreprise à élever son niveau de qualité. Devant l'élargissement de la demande et de la concurrence, l'Unité Hermétique, dans la recherche d'économies d'échelle, engage une automatisation de l'usinage qui elle-même exige une constance dans la précision dimensionnelle et l'usinabilité des pièces de fonte. Pierre Guyot offre les services de La Fonte Ardennaise alors que la fabrique de compresseurs subit des ruptures d'approvisionnement suite à une grève de la fonderie Manil à Vivier au Court. Le challenge de La Fonte Ardennaise est de suivre un cahier des charges qui n'est pas élaboré pour le moulage au sable ainsi qu'un respect strict des délais. Ces conditions seront remplies après de nombreux efforts. Quant aux relations avec La Française de mécanique¹²¹⁹, elle conduit G. Grosdidier à créer un laboratoire intégré en 1973¹²²⁰. Les Disamatic, le nouveau poste de fusion et les moyens de contrôle distinguent La Fonte Ardennaise d'une grande part de la concurrence comme le remarque le directeur des achats de Francia Hoval : « nous avons pu apprécier à sa juste valeur l'excellence de votre équipement. Cette appréciation augmente par ailleurs notre étonnement devant le temps que vous mettez pour vos livraisons »¹²²¹. Au-delà du problème récurrent du respect des délais, la fonderie, par ses moyens techniques, se positionne sur un marché dans lequel l'intégration verticale n'est plus le modèle industriel de référence. Comme déjà indiqué, La Fonte Ardennaise devient fournisseur de Stein industrie après la fermeture de sa fonderie de Lannoy ; les Pompes SIHI redeviennent client après l'arrêt de la fonderie de Merlin Gérin à Fontaine dans l'Isère¹²²² car

¹²¹⁸ Rapport de visite de P. d'Alès à SUPRA-ORANIER, 7 juillet 1971 archives privées La Fonte Ardennaise.

¹²¹⁹ Filiale de Peugeot et de Renault créée en 1969 à Douvrin

¹²²⁰ Rapport de visite de G. Grosdidier à la Française de mécanique, *op. cit.*

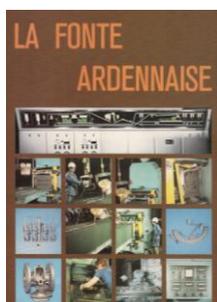
¹²²¹ Courrier de Francia Hoval à La Fonte Ardennaise, 28 juin 1972, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹²²² L'entreprise de construction électrique Merlin Gérin reprend, en 1930, la fonderie Berger & Isnard à Fontaine alors en dépôt de bilan, pour ses besoins internes et pour la sous-traitance, G. VEYRET-VERNER, « Deux usines pilotes », *Revue de géographie alpine*, vol. 40, n° 40-1, 1952, p. 183-195.

la qualité des petites fonderies de remplacement laisse sérieusement à désirer¹²²³. La maîtrise plus affirmée de la Disamatic favorise ce procédé au détriment du moulage en coquille et du moulage croning ou en carapace¹²²⁴. La société AMRI renoue des relations commerciales car les progrès réalisés dans le moulage vertical permettent de réaliser avec une précision acceptable des pièces moulées à un prix très inférieur à celui de la technique croning¹²²⁵.

Malgré les inquiétudes de la profession, des opportunités sont à saisir pour qui les perçoit. A la fin de 1973, la prospection s'intensifie, dans un premier temps avec comme support la plaquette publicitaire de 1967 (sur laquelle ne figure pas la Disamatic) puis dans les derniers mois de 1974 grâce au nouveau catalogue qui met en valeur l'automatisation du moulage.

Document 37 : Dépliant publicitaire



Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise.

Dans un article sur La Fonte Ardennaise, paru dans *L'Ardennais* en mars 1974, G. Grosdidier souligne que la Disamatic est devenue une nécessité pour pénétrer les marchés étrangers et que la diversité de fabrication est un gage de sécurité¹²²⁶. Si la présence de La Fonte Ardennaise sur les marchés d'exportation relève de l'effet d'annonce, l'accroche de l'article « Diversité = sécurité » éclaire l'orientation commerciale de La Fonte Ardennaise.

6.3/ Les résultats économiques

Suite à une nouvelle demande d'intervention, CHAMPEX analyse la situation financière de l'entreprise et note que la conjoncture particulièrement favorable qu'a connue la fonderie en 1973 et 1974, a justifié d'un large dépassement des prévisions

¹²²³ Rapport de visite de Louis Caminade à la société Pompes SIHI, 1^{er} avril 1971, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹²²⁴ Dans le moulage croning, les moules sont constitués de deux carapaces de sable spécial (à base de résines thermodurcissables) durcies par polymérisation autour du modèle. Les pièces moulées sont d'une grande précision avec une tolérance dimensionnelle de $\pm 0,1$ mm pour 0,3 mm généralement admis pour le moulage au sable.

¹²²⁵ Courrier de AMRI à La Fonte Ardennaise, 16 avril 1974, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹²²⁶ *L'Ardennais*, 12 mars 1974.

d'investissements¹²²⁷. Le rapporteur souligne aussi l'expansion nettement supérieure à la moyenne du secteur avec des augmentations du tonnage moyen malgré le ralentissement de l'activité ressenti au niveau de la profession¹²²⁸. CHAMPEX observe avec attention la baisse sensible des frais de personnel, amorcée en 1973-1974 et accentuée sur les quatre derniers mois de 1974 : 48 heures sont nécessaires à la production d'une tonne de pièces bonnes, alors qu'il n'en faut plus que 40 en décembre. Ces gains de productivité sont favorisés par la baisse spectaculaire des rebuts internes indiquée dans les rapports de réunion mensuelle : 12 % en mars 1972 et 4,5 % en décembre 1974 sur les deux Disamatic¹²²⁹.

Sans conteste, l'amélioration résulte de la nouvelle organisation décidée par Gérard Grosdidier et mise en œuvre par Bernard Dervin qui connaît de l'intérieur les rebuts dissimulés et possède l'expertise du modeleur pour les combattre. Ces résultats conduisent à améliorer sensiblement la marge brute d'exploitation : 8,4 % en 1972, 9,2 % pour l'exercice de janvier 1973 à août 1974 (20 mois) et 14,9 % lors des quatre derniers mois de 1974¹²³⁰.

Toutefois, les auditeurs relèvent plusieurs freins à la profitabilité : l'augmentation des commissions versées aux représentants « qui absorbent une partie des économies réalisées sur les frais de personnel de production »¹²³¹ ; la hausse sensible des frais d'entretien ; et l'accroissement important des frais financiers inhérents aux engagements à terme et au crédit-bail. Les actions correctives sont identifiées : négocier avec les représentants un nouveau barème des commissions basé sur la dégressivité de leurs montants ; le matériel neuf ou rénové doit réduire l'entretien. Quant aux frais financiers, ils sont désormais structurels, les dettes confondues faisant plus que doubler (4 602 millions fin 1972, 10 059 millions fin 1974).

Le renforcement des fonds propres constitué d'une partie de la prime de développement régional, des obligations convertibles et de l'affectation du résultat dans les réserves, est insuffisant devant l'explosion des dettes à court terme. Au 31 août 1974, à la clôture de l'exercice, le besoin en fonds de roulement est supérieur au fonds de roulement. La

¹²²⁷ CHAMPEX, rapport sur les concours demandés par La Fonte Ardennaise, février 1975, archives privées CHAMPEX.

¹²²⁸ *Ibid.*

¹²²⁹ Cahier manuscrit des comptes rendus de réunion mensuelle et de l'analyse des rebuts, tenu de mars à novembre 1972 par Martial Grosdidier, de novembre 1972 à décembre 1974 par Gérard Grosdidier, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹²³⁰ Bilans et comptes d'exploitation 1972-1974, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹²³¹ CHAMPEX, rapport sur les concours demandés par La Fonte Ardennaise, février 1975, archives privées CHAMPEX.

trésorerie nette est alors négative de 1 418 000 francs malgré le recours à l'emprunt d'un montant de 2 047 000 francs¹²³².

L'audit financier reste néanmoins favorable car les besoins en fonds de roulement sont à peu près nuls compte tenu de l'utilisation des possibilités d'escompte attribuée à la société.

La Fonte Ardennaise dispose en effet, de concours bancaires constitués d'une autorisation d'escompte non plafonnée et d'une acceptation de découvert de 1 500 000 francs. L'équilibre de l'entreprise dépend donc sur l'optimisation des lignes à court terme. S'il apparaît que, depuis 1969, les plans d'investissement sont établis sur la base du budget des ventes, la trésorerie repose sur les traites remises à l'escompte. La confiance des banques sur la fiabilité des clients de La Fonte Ardennaise est justifiée puisque les ventes hors taxe sont quadruplées en 6 ans (indice 100 en 1968, 190 en 1970, 229 en 1972, 433 en 1973-1974).

Durant cette période, le SGFF et la Banque de France sollicitent les bilans pour établir un résumé des ratios de rentabilité, d'efficacité et de structure afin que les établissements puissent se situer par rapport aux entreprises du secteur :

Figure 85 : Comparaison des ratios de l'enquête de 1971 et de ceux de La Fonte Ardennaise

		Résultat net /capitaux propres			CAF/Capitaux permanents			Résultat net /CA HT			CAF/CA HT		
		Sup.	Moy.	Inf	Sup.	Moy.	Inf	Sup.	Moy.	Inf	Sup.	Moy.	Inf
		14,20%	7,40%	0,80%	26,30%	20,20%	9,40%	3,00%	1,60%	0,40%	8,30%	6,10%	3,70%
Résultats LFA	1968	7,80%			18,20%			1,20%			39,30%		
	1969	-			9,40%			-			45,10%		
	1970	0,30%			11,60%			-			39,50%		
	1971	0,10%			14,30%			-			40,10%		
	1972	-			18,10%			-			42,10%		
	1973/74	2,30%			8,70%			1,30%			13,60%		

Sources : Bilans et comptes d'exploitation 1968-1973/74, archives privées La Fonte Ardennaise.

Excepté pour l'exercice de 1968 (qui correspond à la fin du cycle d'amortissements de la mécanisation des années 1960) les résultats obtenus par la Fonte Ardennaise la distinguent de la profession¹²³³. Compte tenu du taux d'amortissement dont nous avons déjà relevé l'ampleur, les ratios construits avec le résultat comptable comme numérateur placent l'entreprise en dernière position. En revanche, les ratios qui utilisent la capacité d'autofinancement différencient la fonderie de toutes les autres. Le couple investissements/chiffre d'affaires n'est vertueux que si l'augmentation des ventes est telle que ni la capacité de financement future de l'entreprise, ni la confiance des organismes financiers

¹²³² *Ibid.*

¹²³³ 61 établissements participent à l'enquête, soit seulement 20 % des fonderies adhérentes au SGFF, montrant les limites de l'enquête.

ne sont entamées. CHAMPEX dans tous ses rapports internes pointe la capacité de La Fonte Ardennaise à dépasser ses prévisions de ventes au regard de l'évolution de la production nationale de fonte sur modèles (0,20 % de part de marché en 1966, 0,45 % en 1972)¹²³⁴.

Le dynamisme commercial de La Fonte Ardennaise sécurise CHAMPEX et rassure les banques. Au-delà de la constitution de moyens de production performants, la confiance inspirée par l'entreprise est l'un des facteurs clé de son succès.

Après l'installation de la seconde Disamatic et pour mettre en adéquation le capital social et le potentiel productif, l'assemblée générale extraordinaire du 26 juillet 1974 décide d'augmenter le capital social alors de 581 400 francs à 1 162 800 francs par l'incorporation d'une somme de 199 100 francs prélevée sur la prime de fusion (résultant de l'apport-scission effectué par la société Electrofonte) et d'une somme de 382 300 francs prélevée sur le compte « réserve ordinaire ». Le montant nominal des 3 876 actions existantes est porté de 150 à 300 francs¹²³⁵. Cette valorisation conforte l'entreprise et reflète l'importance des investissements effectués. La pause de 1975 nécessaire pour entrer dans une nouvelle période d'expansion¹²³⁶, est remise en cause par l'annonce de Gérard Grosdidier des pourparlers en cours avec la direction de la société Ricat Grisard concernant le rachat éventuel de la fonderie sise à Vrigne aux Bois (exploitée précédemment par la société Fonthermic alors en liquidation de biens)¹²³⁷.

*

* *

Six ans après la transmission de l'entreprise, La Fonte Ardennaise amplifie sa croissance sous l'effet d'une double rupture : technique, avec l'introduction d'une nouvelle technologie de moulage, et organisationnelle avec le changement de direction imposé par la disparition accidentelle du successeur d'Émile Grosdidier. L'implantation d'une machine à mouler Disamatic différencie l'entreprise des fondeurs concurrents de petites pièces et modifie l'équilibre des moyens productifs. Dans une logique systémique, elle nécessite des investissements complémentaires et un engagement financier qui dépasse les possibilités de l'entreprise. Pour accompagner cette nouvelle dimension capitaliste, le rôle de l'État est

¹²³⁴ Rapport CHAMPEX, Étude sur la demande de La Fonte Ardennaise pour accroissement et modernisation des moyens de production, septembre 1973, archives privées CHAMPEX.

¹²³⁵ Procès-verbal de l'assemblée générale extraordinaire en date du 26 juillet 1974, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹²³⁶ Rapport CHAMPEX, Étude sur la demande de La Fonte Ardennaise pour accroissement et modernisation des moyens de production, septembre 1973, archives privées CHAMPEX.

¹²³⁷ Procès-verbal du conseil d'administration du 20 décembre 1974, archives privées La Fonte Ardennaise.

primordial avec l'attribution d'une prime à la modernisation industrielle et l'octroi de crédits publics. Le drame qui frappe la famille Grosdidier est une parenthèse tragique, qui, malgré les craintes des partenaires et du personnel, n'affecte pas la trajectoire ascendante de la fonderie. Il n'y a pas de vacance du pouvoir et, dans le contexte émotionnel, Gérard Grosdidier bouleverse la hiérarchie en place. Après avoir d'abord réorganisé la force de vente, condition essentielle à l'optimisation des nouveaux moyens de production, il procède à une restructuration technique et fonctionnelle de l'entreprise. L'extrême motivation de cette nouvelle équipe participe à l'activité intense de l'entreprise qui se distingue dans une branche en déclin. Le lancement d'un second programme d'investissements en 1972, dans un environnement économique dégradé, renforce la notoriété naissante de La Fonte Ardennaise. Devant la prudence des banques, les crédits publics sont une seconde fois prépondérants en soutien de l'autofinancement. La société de développement régional met en exergue l'expansion commerciale et la progression de la capacité d'autofinancement tout en souhaitant une pause dans la politique d'expansion. Mais, en décembre 1974, une opportunité de croissance externe s'offre à G. Grosdidier : la reprise de la fonderie Ricat & Grisard à Vrigne aux Bois.

B) La croissance externe 1975-1986

Si l'achat de la première Disamatic permet à l'entreprise de franchir une étape capitaliste, l'implantation d'une seconde machine affirme la stratégie d'expansion de G. Grosdidier. Sa propension à motiver les salariés et à prendre des risques, la capacité de financer le développement et à assurer l'optimisation des moyens de production, placent l'entreprise sur une trajectoire ascendante. La croissance interne (réponse au succès de la démarche commerciale) est le mode de développement privilégié par les PMI, alors que les grandes entreprises favorisent le vecteur de la croissance externe¹²³⁸. Il convient alors de comprendre la spécificité du choix et de la mise en œuvre de la politique de croissance externe de La Fonte Ardennaise et d'éclairer en contrepoint les raisons de l'insuccès des fonderies absorbées. La question soulevée par le développement extérieur de l'entreprise est celle de son mode de financement. Nous précisons la structure des ressources en vérifiant comment la hiérarchie de financement adoptée généralement par les PME (auto financement, emprunts à long terme et enfin augmentation de capital) s'applique à La Fonte Ardennaise¹²³⁹.

1) La reprise de Ricat & Grisard

Dans son étude sur la proximité dans la spécificité de gestion des PME, O. Torres souligne que ces entreprises sont souvent amenées à prendre appui sur les potentialités qu'offre l'environnement local et que la perception du changement peut-être rapidement saisie par des entrepreneurs attentifs aux moindres signaux du marché¹²⁴⁰. Sans conteste, la proximité est un élément essentiel de l'orientation stratégique qui conduit La Fonte Ardennaise à racheter au groupe Babcock sa fonderie vrignoise : les anciens établissements Ricat-Grisard.

Dans l'espace industriel ardennais et plus particulièrement dans le microcosme du patronat de Vrigne-Vivier, la reprise de la fonderie Ricat-Grisard est un événement qui

¹²³⁸ D. BEAU, J.-C. SANANES, « Les opérations de croissance externe des entreprises françaises : constats et perspectives », *Revue d'économie industrielle*, vol. 54, 1990, p. 100-112.

¹²³⁹ M. BENOIT, S.-M. NAJIB, « La hiérarchie des financements des investissements des PME », *Revue économique*, vol. 46, n° 2, 1995, p. 345-363.

¹²⁴⁰ O. TORRES, « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », 5^e Congrès international francophone PME [en ligne], Lille, 2000, disponible sur : <www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot1Lille>.

surprend. La brutale croissance de La Fonte Ardennaise depuis 1969 étonne, et dans la conjoncture économique difficile de 1974-1975, les photographies de Gérard Grosdidier en première page de *L'Union* et de *L'Ardennais* intriguent : qui aurait pu penser que la boutique d'Émile Grosdidier serait en mesure, un jour, d'acheter « la grande usine »¹²⁴¹ de Louis-Alfred Ricat, industriel puissant et reconnu¹²⁴² ? En acquérant de nouveaux moyens de production, La Fonte Ardennaise prend des risques, car quelles seront les conséquences d'une concurrence de capacité si la demande fléchit ? Pour comprendre l'origine de la concentration du secteur, nous présenterons d'abord l'historique de la société Ricat-Grisard, en nous interrogeant sur son rôle de prédateur puis de victime dans le processus de concentration. Nous étudierons ensuite, comment Gérard Grosdidier saisit cette opportunité et procède à son financement. Enfin, nous établirons le bilan de l'intégration de Ricat & Grisard à La Fonte Ardennaise et sa principale conséquence : une nouvelle optimisation du département des ventes, socle, à la fin de la période étudiée, d'une nouvelle phase de croissance.

1.1/ Historique de la société

- La migration des fondeurs de la vallée

Après l'arrivée du chemin de fer à Vrigne aux Bois en 1873, des fondeurs de malléable de la vallée de la Meuse s'y installent où, semble-t-il, les terrains sont moins chers et la population composée de mouleurs efficaces. Les établissements industriels se situent alors près de la gare, délaissant la localisation ancienne des bords de la Vrigne et de la Claire. Quatre générations de Ricat-Grisard se succèdent en près d'un siècle dans le quartier de l'Attigny.

Charles Hardy, « mouleur en sable » à Nouzonville lors de son mariage en 1872, crée, hors la concurrence immédiate des puissants établissements nouzonnois, sa propre fonderie de malléable. À son décès, son beau-frère Adonis Grisard, fils du maître fondeur François Grisard, s'associe avec sa belle-sœur¹²⁴³. Selon *Les hommes et les œuvres*, l'association dura 14 ans avant qu'Adonis ne s'établisse à son compte. En 1892, il s'associe avec Alfred Ricat,

¹²⁴¹ Terme utilisé par l'évêque Bihery lors de son allocution. *Livret de l'anniversaire des 50 ans de mariage de L. A. Ricat et H. Grisard, 11 janvier 1938*, archives privées Michel Blanquin.

¹²⁴² Lors des noces d'or célébrées en 1938, le cardinal Suhard, Archevêque de Reims, fait parvenir un message d'encouragement, Monseigneur Bihery, prélat de sa sainteté participe d'une allocution, comme P. Chaboche, Président des Anciens établissements Manil et H. Béraud, président de la chambre syndicale des Quincailliers de la Seine. *Livret de l'anniversaire des 50 ans de mariage de L. A. Ricat et H. Grisard, 11 janvier 1938*, archives privées M. Blanquin.

¹²⁴³ E. BEUVE, H. MARTINVILLE, *op. cit.*, p. 178.

mouleur qui a épousé sa fille Hortence¹²⁴⁴. L'acte de société est signé le 9 mars 1899, sous la forme d'une SNC au capital social de 200 000 francs, ayant pour objet l'exploitation d'une fonderie de fonte malléable¹²⁴⁵.

Document 38 : En-tête de la société A. Grisard & Ricat



Sources : Archives privées B. PRATI.

Au début du siècle, l'entreprise est déjà très conséquente comme le montre l'entête d'une facture de 1904 qui représente les bâtiments importants construits sur un vaste terrain.

En 1914, l'usine emploie 220 ouvriers et produit annuellement 600 tonnes de fonte malléable et 2 000 tonnes de fonte grise sur modèle (dont la production a débuté en 1901)¹²⁴⁶. L'établissement, pillé pendant la guerre, retrouve sa capacité de production au début des années 1920. En 1921, la société est prorogée jusqu'au premier janvier 1946 et Ernest Adonis Grisard, désormais « industriel », cède sa part à son petit-fils Maurice Ricat¹²⁴⁷. La raison sociale devient A. Ricat-Grisard et Fils. En 1925, Alfred Ricat reçoit la Légion d'honneur et son passé d'ouvrier n'est pas occulté : « Ardennais de race, fils d'ouvrier, il est un apprenti docile, appliqué, observateur ; ouvrier, il prend rapidement sa place, devenu contremaître, puis directeur, il est lui-même patron dans la maison où il a fait ses premiers essais »¹²⁴⁸. Le parcours tracé par le sous-préfet de Sedan correspond à l'ascension sociale idéalisée de l'imaginaire ardennais. Le 30 avril 1926, la SNC est transformée en SARL, le père et le fils associés y détenant chacun la moitié du capital de 200 000 francs¹²⁴⁹.

Un inventaire réalisé le 20 juin 1945 ne relève aucune trace de mécanisation, la fusion s'opère dans deux cubilots de 5 tonnes/heure et la fonderie se compose de 41 machines à mouler à la main, offrant la possibilité de produire sept fois plus que La Fonte Ardennaise à la

¹²⁴⁴ *Ibid.*, p. 179.

¹²⁴⁵ Acte de Maître Ninnin, notaire à Sedan, 9 mars 1899, archives privées Maître Rostowski.

¹²⁴⁶ *Le Monde illustré*, *op. cit.*, p. 116.

¹²⁴⁷ Acte de Maître Grandmontagne, notaire à Saint-Menges, 16 juin 1921, archives privées Maître Rostowski.

¹²⁴⁸ *Le Petit Ardennais*, 1^{er} août 1925, ADA IMI897/898.

¹²⁴⁹ Acte de Maître Maillot, notaire à Sedan, 11 juin 1926, archives privées de Maître Rostowski.

même époque¹²⁵⁰. Après-guerre, le développement des affaires conduit la fonderie à augmenter par trois fois son capital social en prélevant sur les réserves. Le 17 janvier 1956, le capital social détenu par Maurice Ricat et ses trois enfants s'élève à 10 000 000 francs¹²⁵¹.

Si la famille contrôle le patrimoine, elle délègue, à partir de 1946, la direction générale des usines de Vrigne aux Bois à Lucien Guerlince, ingénieur, qui ne fait aucun effort particulier pour moderniser le moulage¹²⁵². C'est seulement en 1956 qu'un emprunt de 100 000 francs est contracté pour l'achat de matériel de production alors que ceux de 1953 et 1962 ne concernaient que des opérations immobilières¹²⁵³. La troisième génération abandonne Vrigne aux Bois et s'éloigne de la direction opérationnelle de la fonderie. À son arrivée dans la société en 1966, J.-F. Mozet, modelleur, ne se souvient pas d'avoir vu Georges Ricat dans l'usine¹²⁵⁴. Il succède cependant à sa mère en 1960 comme gérant de la SARL et devient président du conseil d'administration de la SA au capital de 300 000 francs dont les statuts sont établis le 23 avril 1965¹²⁵⁵. Le 6 juillet 1965, le compte-courant de la société au Crédit du Nord est couvert à hauteur de 220 000 francs par une hypothèque sur les bâtiments industriels et un nantissement des moyens de production¹²⁵⁶. La même année, il reprend par défaut le fonds de commerce de la fonderie Guidard & Roynette qui cesse son activité productive en décembre 1965¹²⁵⁷.

- La concentration des établissements

Si, à la fin du XIX^e siècle, la dispersion des fonderies est alimentée par l'essaimage de salariés de la grande entreprise, les prémices de la concentration des établissements apparaissent dans les années 1960 à travers une succession d'intégrations. Dans un premier temps, nous nous interrogerons sur ce processus, puis, dans un second, sur les raisons qui poussent le groupe Babcock Atlantique à devenir propriétaire de Ricat-Grisart.

Durant les années 1960, on constate un processus de concentration des fonderies locales où Ricat-Grisard joue un rôle important : Guidard reprend Apparuit avant d'être lui-même repris par Ricat.

¹²⁵⁰ A. Ricat-Grisard et Fils, inventaire du matériel, 20 juin 1945, archives privées de Maître Rostowski.

¹²⁵¹ Procès-verbal de la réunion des associés du 17 janvier 1956, archives privées de Maître Rostowski.

¹²⁵² Acte de Maître Maillot, notaire à Sedan, 8 mars 1946, archives privées de Maître Rostowski.

¹²⁵³ Procès-verbal de la réunion des associés du 17 janvier 1956, archives privées de Maître Rostowski.

¹²⁵⁴ Entretien de l'auteur avec Jean-François Mozet (2010).

¹²⁵⁵ Acte de Maître Baclet, notaire à Charleville et Maillot à Sedan, 6 juillet 1965, archives privées maître Rostowski.

¹²⁵⁶ *Ibid.*

¹²⁵⁷ Entretien de l'auteur avec J.-F. Mozet (2010). La reprise est confirmée au 2 janvier 1966 comme l'indique le certificat de travail de J.-F. Mozet délivré par Guidard & Roynette. En effet, la presque totalité du personnel dont le directeur R. Lebrun sont repris par Ricat.

La fonderie Guidard & Roynette dont Georges Ricat devient PDG le 25 janvier 1967¹²⁵⁸, est installée depuis le début du XX^e siècle dans l'usine de la société Herbulot & Camion (qui avait quitté dans la seconde partie des années 1890 l'ancien site familial de l'étang de Saint-Bâle pour se rapprocher de la gare). Alphonse Roynette est un fondateur de la vallée de la Meuse qui migre à Vrigne aux Bois, tardivement puisque la société Gilbin & Roynette et Cie, au capital de 100 000 francs, est fondée en 1904¹²⁵⁹. En 1906, suite au rachat des parts de son associé, la raison sociale est modifiée et devient Roynette et Cie¹²⁶⁰. En 1930, la gérance de la SCA¹²⁶¹, au capital de 122 000 francs, est alors confiée à son gendre Joseph Guidard et la raison sociale se modifie de nouveau : Guidard, Roynette et Cie¹²⁶². Lors de la transformation de la commandite en SA au 1^{er} janvier 1956, le capital est porté à 2 440 000 francs en 1955¹²⁶³, puis en 1969 à 341 600 francs¹²⁶⁴.

En 1961, Guidard & Roynette reprend le fonds de commerce de la fonderie quincaillerie Apparuit¹²⁶⁵ créée en 1888 et transformée en SARL au capital de 200 000 francs en 1928. En 1939, la fonderie comptait 31 salariés et 34 en 1948, mais à la fin des années 1950, elle en occupait « à peine une vingtaine et on a mis tout le matériel à la ferraille tellement que c'était vieux »¹²⁶⁶. La fonderie Apparuit ne s'est pas modernisée et sa production, sensiblement identique à celle de l'avant-guerre a peu de débouchés¹²⁶⁷. La fonderie est voisine de Guidard-Roynette, cette proximité et l'opération immobilière sont en apparence les seules justifications de la reprise. L'acte de vente précise que l'actif social appartient en propre à Léon Apparuit, depuis le décès de son beau-frère Henri Thomassin, et décrit les bâtiments, ceux d'une fonderie-quincaillerie de la fin du XIX^e siècle. L'ensemble est cédé au prix de 20 000 nouveaux francs¹²⁶⁸.

¹²⁵⁸ G. Ricat est nommé PDG de la SA des Fonderies Guidard-Roynette et Cie le 25 janvier 1967, acte du 23 août 1967, Maître Raimbaux, notaire à Dom le Mesnil, archives privées Maître Raimbaux.

¹²⁵⁹ Acte de Maître Lemaire, notaire à Charleville, 18 décembre 1904, archives privées Maître Rostowski.

¹²⁶⁰ Acte de Maître Lemaire, notaire à Charleville, 12 août 1906, archives privées Maître Rostowski.

¹²⁶¹ Dans une société à commandite par actions, on distingue deux types d'associés : les commanditaires responsables des dettes à raison de leur apport et les commanditaires responsables des dettes sur leurs biens propres. Il existe donc un fort engagement d'A. Roynette, le fondateur.

¹²⁶² Compte rendu de l'AG du 26 octobre 1930, archives privées Maître Rostowski.

¹²⁶³ Compte rendu de l'AGE du 26 novembre 1955, archives privées Maître Rostowski. La valeur nominale des actions est portée de 500 à 10 000 francs.

¹²⁶⁴ Acte de Maître Raimbaux, notaire à Dom le Mesnil, 16 septembre 1969, archives privées MODEC.

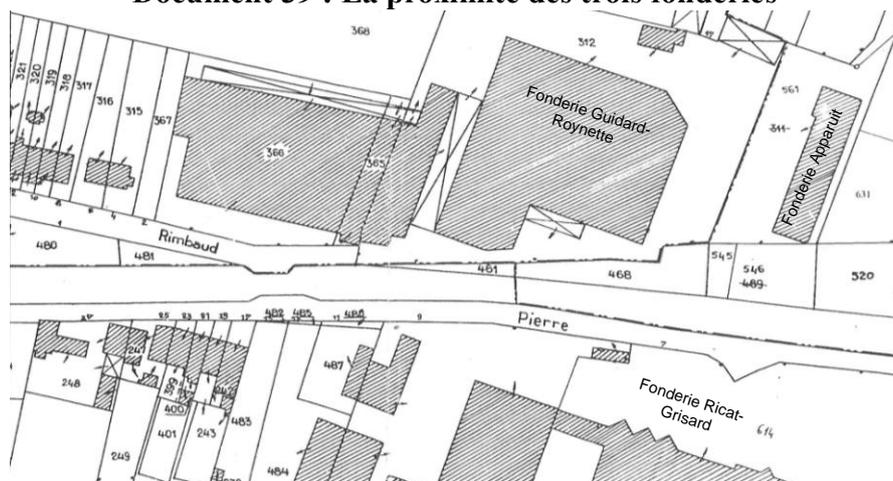
¹²⁶⁵ Acte de Maître Raimbaux, notaire à Dom le Mesnil, 23 août 1967, archives privées Maître Raimbaux.

¹²⁶⁶ Entretien de l'auteur avec P. Jadot (2010).

¹²⁶⁷ La fonderie Apparuit avait repris une partie de la clientèle et des mouleurs de la fonderie de fonte grise des établissements Leredde (qui eux-mêmes l'avait acquise en 1910 à Maurice Gendarme). André Kreps apprenti mouleur main dans cette fonderie a suivi tout le cycle des reprises puisque successivement, il passe de Leredde fonte grise à Apparuit, à Guidard-Roynette, à Ricat-Grisard à Fonthermic et à La Fonte Ardennaise où il prend sa retraite après 46 ans de fonderie. Entretien de l'auteur avec A. Kreps (2010).

¹²⁶⁸ Acte du 30 décembre 1961, Maître Pol Fouss, à Flize, archives privées Maîtres J. L. Doublet et D. Laurent.

Document 39 : La proximité des trois fonderies



Sources : Extrait du plan cadastral du centre des impôts fonciers, Sedan.

En 1961, au moment de la transaction, la fonderie Guidard-Royette occupe une trentaine de salariés et n'est pas plus mécanisée que celle d'Apparuit¹²⁶⁹. La fonderie d'origine, d'acier et de malléable, s'est transformée en une fonderie de fonte grise positionnée sur les mêmes marchés que La Fonte Ardennaise : ceux des boîtiers et des cagoules pour le matériel électrique¹²⁷⁰. La production cesse en décembre 1965, la mise en vente de l'usine et des autres immeubles ayant pour objet le désintéressement des créanciers¹²⁷¹. G. Ricat, administrateur de la société, participe à la procédure amiable en intégrant une partie des salariés au personnel de Ricat-Grisard mais ne reprend que peu de clients¹²⁷². La vente des biens industriels et fonciers tarde à être réalisée, si bien que le compte de liquidation ne paraît qu'en 1972¹²⁷³.

J.-F. Mozet, mouleur puis responsable du moulage main, figure dans le personnel transféré. En rejoignant la fonderie « d'en face », il constate « des moyens de production identiques à celle qu'il quitte : des presses et des machines à bras, la seule modernité consistant à des rails sur lesquels on poussait les moules sur l'aire de coulée »¹²⁷⁴. En somme, la fonderie dans laquelle J.-F. Mozet entre début 1966 est proche de celle décrite dans l'inventaire de 1945, sans aucun signe de modernisation¹²⁷⁵.

¹²⁶⁹ Entretien de l'auteur avec J.-F. Mozet (2010).

¹²⁷⁰ Entretien de l'auteur avec J.-F. Mozet, P. Jadot, J. Résimont (2010).

¹²⁷¹ Acte de Maître Raimbaux, notaire à Dom le Mesnil, 23 août 1967, archives privées Maître Raimbaux.

¹²⁷² J.-F. Mozet relève que seuls les clients « MARS pour les cagoules, SKF pour les paliers ont été transférés, mais cela ne représentait pas grand-chose », entretien de l'auteur avec J.-F. Mozet (2010).

¹²⁷³ La société Guidard-Royette est assignée en paiement au TGI de Charleville par l'URSAFF, la BCI, la Société commerciale des fers et métaux et Tréfinmétaux. Les créanciers s'inquiètent courant 1968 auprès de Maître Raimbaux de l'avancement des ventes. Dossier Guidard-Royette, archives privées Maître Raimbaux.

¹²⁷⁴ Entretien de l'auteur avec J.-F. Mozet (2010).

¹²⁷⁵ Acte de Maître Baclet, notaire à Charleville et Maillot à Sedan, 6 juillet 1965, archives privées Maître Rostowski.

Si la concentration vise l'accroissement de la puissance économique de l'entreprise absorbante, la reprise de la fonderie Apparuit par Guidard-Roynette, puis celle de l'ensemble par G. Ricat, soulève des interrogations quant à la motivation des acteurs. Les moyens de production n'ont, selon les témoignages, pas été réutilisés et le doute subsiste sur le transfert de la clientèle. Le temps de la fonderie s'est arrêté à l'immédiat après-guerre, vraisemblablement s'agit-il de disparaître sans vague : les fermetures s'opèrent en toute discrétion et le personnel transféré moule le lendemain sur les mêmes machines mais dans un établissement voisin. Cependant, ce système atteint ses limites car G. Ricat cède l'entreprise familiale, non pas à un patron local, mais à un groupe international dont le siège se situe en Île-de-France.

L'achat de Ricat-Grisard par Babcock-Atlantique qui ferme sa fonderie n'entre pas dans une démarche de croissance mais de réduction d'échelle. En premier lieu, nous analyserons la stratégie de Babcock, puis l'échec des ingénieurs parisiens et de Fonthermic qui favorise l'arrivée de La Fonte Ardennaise.

La modification du marché des chaudières thermiques par l'apparition du combustible nucléaire a pour conséquence la surcapacité onéreuse de la fonderie de Babcock (localisée à La Courneuve). Le groupe décide de réduire ses coûts par un transfert dans une de ses fonderies sous-traitantes ardennaises. La reprise de Ricat-Grisard est effective en 1967¹²⁷⁶ ; les modèles et un chantier de moulage sont déplacés à Vrigne aux Bois.

Selon J.-F. Mozet, l'entreprise n'est pas transformée, mais devient plus confuse. La rotation des techniciens de Babcock rend perplexe le personnel ardennais, d'autant que le nouveau chantier qui vient d'y être transféré ne produit pas plus que les moyens déjà en place¹²⁷⁷. Entre les ingénieurs parisiens et le personnel ardennais, l'osmose ne se réalise pas et G. Ricat démissionne en juin 1970, mettant fin à l'histoire familiale de la fonderie. Les pertes sont telles que deux ans après Ricat, Babcock décide d'arrêter les frais¹²⁷⁸.

Babcock établit à compter du 1^{er} mai 1974 un contrat de location des bâtiments industriels et une convention sur la reprise du personnel avec la société Fonthermic qui reprend l'ensemble du personnel Ricat-Grisard¹²⁷⁹. Le bail, n'est qu'une étape puisque

¹²⁷⁶ En 1966, la fonderie enregistre des pertes supérieures aux trois quarts du capital social mais décide de poursuivre son activité. Compte rendu du conseil d'administration de Ricat-Grisard, 2 février 1967, Archives privées Maître Rostowski.

¹²⁷⁷ Entretien de l'auteur avec J.-F. Mozet (2010).

¹²⁷⁸ Depuis la reprise la fonderie est en perte : Un million de francs en 1968, deux en 1969 et quatre en 1972, Rapport annuel de Ricat-Grisard pour 1970 et entretien de l'auteur avec André Godard (2010).

¹²⁷⁹ *L'Ardennais*, annonces légales, 9 octobre 1974 (SA au capital de 140 000 francs).

Fonthermic se propose d'acquérir le matériel et les immeubles de la société¹²⁸⁰. Pour J.-F. Mozet, les fabrications spéciales de Fonthermic ont été « le début de la fin, car il s'agissait de radiateurs ». La fonderie n'était pas équipée pour couler ce produit spécifique et, après quelques mois de production, le tribunal de commerce de Sedan demande la liquidation de la société et les 79 salariés sont licenciés.

L'échec de Fonthermic est sévèrement commenté dans la presse locale qui relève quatre causes principales : la mauvaise gestion par des responsables ignorant tout des techniques de la fonderie ; la mauvaise orientation commerciale qui résulte de la spécialisation sur une production unique ; la restriction du crédit par les banques, et la crise conjoncturelle¹²⁸¹. La responsabilité de Babcock est engagée et A. Godart, le représentant du groupe, reçoit la consigne de quitter rapidement les Ardennes¹²⁸².

1.2/ La recherche d'espace : une double opportunité

La construction des nouveaux bâtiments qui accompagne le développement de La Fonte Ardennaise s'effectue dans la bande de terrain bornée par la route de Vrine-Meuse et la voie ferrée, si bien que la croissance de l'entreprise souffre de l'exiguïté de son espace¹²⁸³. La direction va habilement tirer parti d'une double opportunité : la démission d'André Urion, directeur technique de la fonderie Dumas, et l'empressement de Fives-Cail-Babcock à vendre son usine. Nous décrirons dans un premier temps, les avantages de la venue d'A. Urion à La Fonte Ardennaise et dans un second les conditions de l'acquisition de Ricat-Grisard et son impact sur l'entreprise.

Abandonnant ses fonctions d'ingénieur à la Société métallurgique du Périgord, filiale de Pont-à-Mousson à Fumel, André Urion, Gad'Zarts, est recruté en 1947 par la fonderie Dumas. En juin 1974, un conflit avec le PDG, Raymond Collot, le pousse à partir. Il démissionne sans préavis et rencontre G. Grosdidier avec qui il entretient des relations d'école. Il est embauché provisoirement au bureau d'études où les déboires de Fonthermic lui offrent indirectement une mission à la mesure de ses compétences.

¹²⁸⁰ Contrat de location et convention sur la reprise du personnel entre Ricat-Grisard & Fils et Fonthermic, 1^{er} mai 1974, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹²⁸¹ *L'Union*, 20 novembre 1974.

¹²⁸² Entretien de l'auteur avec A. Godart (2010).

¹²⁸³ Entretien de l'auteur avec G. Grosdidier (2010).

L'arrêt de Fonthermic à l'automne 1974 est un choc pour la communauté vrignoise car il s'agit de la première défaillance brutale d'une fonderie¹²⁸⁴. Précédemment, les sociétés en difficulté étaient absorbées en douceur par les établissements voisins. G. Grosdidier et J. Hody se rapprochent alors de Bernard Habert, directeur de Babcock Atlantique qui les informe vouloir se débarrasser immédiatement de l'usine et de toutes les habitations : « il n'y a pas eu de négociation, Babcock n'avait qu'une idée : vendre »¹²⁸⁵. Fin décembre 1974, La Fonte Ardennaise confirme les conditions arrêtées entre les deux sociétés¹²⁸⁶ : les terrains et bâtiments, le matériel divers et les immeubles sont repris pour un total de 3 650 000 francs. Le règlement est étalé sur sept ans, avec une période de franchise d'un an durant laquelle ne sont versés que les intérêts. Babcock intervient auprès du syndic de la liquidation Fonthermic afin que les formalités soient terminées pour le 15 janvier, date à laquelle la reprise de l'exploitation est prévue.

Le samedi 28 décembre, lors du vin d'honneur réservé au personnel pour la fin de l'année, G. Grosdidier annonce la reprise de l'ancienne usine Ricat au personnel de La Fonte Ardennaise. Dès le lundi 30, la nouvelle figure à la une de *L'Ardennais* et de *L'Union*.

Document 40 : Reprise de Ricat-Grisard : un événement local



Sources : *L'Ardennais*, 31 décembre 1974.

La reprise de Ricat-Grisard propulse Gérard Grosdidier sur le devant de la scène alors que des interrogations circulent sur la solidité de l'entreprise¹²⁸⁷. La rumeur d'une proche faillite a pour origine les réflexions du patronat local sur le niveau d'investissement de la

¹²⁸⁴ *L'Union* 30 décembre 1974.

¹²⁸⁵ Entretien de l'auteur avec J. Hody (2010).

¹²⁸⁶ Courrier La Fonte Ardennaise à Babcock & Wilcox, 21 décembre 1974, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹²⁸⁷ *L'Ardennais* du 30 décembre 1974.

société et ses possibilités supposées de rembourser ses emprunts. Alors que le ralentissement économique touche toutes les entreprises de Vrigne-Vivier, les titres des journaux agacent¹²⁸⁸.

Cette opportunité de rachat permet à G. Grosdidier de structurer sa stratégie : élargir la gamme de fabrication et offrir une gamme complète de la pièce unitaire à la grande série ; relancer l'action commerciale pour reconstituer un carnet de commandes inexistant après Fonthermic ; rationaliser la nouvelle unité confiée à un éminent spécialiste de la fonderie, A. Urion ; adopter une attitude encore plus offensive alors que la plupart subissent l'événement sans le combattre ; enfin, être soutenu par l'État¹²⁸⁹.

Dans ce dernier domaine, le temps est loin où Émile Grosdidier, six ans plus tôt, interrogeait timidement le préfet pour connaître les aides possibles de l'État. L'entreprise apprend vite et l'apparente exception de La Fonte Ardennaise, dans un secteur industriel en déclin, autorise son dirigeant à exiger le concours des pouvoirs publics. Désormais, les primes d'État constituent une part incontournable du plan de financement des nouveaux investissements.

1.3/ Le financement

L'enveloppe totale de l'investissement s'élève à 9 millions de francs, soit plus du quart du chiffre d'affaires de l'exercice de l'année 1974. Tout naturellement, comme lors des deux opérations précédentes, l'entreprise se tourne vers CHAMPEX qui conditionne son intervention à l'obtention du soutien de l'État, dans une période où le ministère des Finances suspend l'examen des prêts à long terme sur emprunt groupé. Nous analyserons comment La Fonte Ardennaise, en dépit du ralentissement du crédit, finance l'opération, en s'appuyant sur les possibilités nouvelles offertes par ses partenaires habituels.

- L'aide de l'État

La quête de financement de La Fonte Ardennaise, qui n'oublie ni les autorités territoriales, ni les appuis politiques, s'appuie sur la réalisation, deux ans avant l'échéance, du programme relatif à la précédente prime de développement régional (dont le terme était fixé en juillet 1976). Dès décembre 1974, l'entreprise rencontre le préfet des Ardennes, le chef du

¹²⁸⁸ « Le véritable pied de nez qu'adresse le jeune PDG à l'épouvantail récession en jouant la carte de l'expansion », *L'Ardennais* du 30 décembre 1974. « L'audace de l'entreprise vivaroise qui étonne les plus hautes instances départementales », *L'Union* du 30 décembre 1974.

¹²⁸⁹ *L'Ardennais* du 30 décembre 1974.

service de la coordination économique et, M. Brunelle, inspecteur général des Finances¹²⁹⁰ ; mais seuls deux soutiens se distinguent : celui du sénateur des Ardennes, M. Blin (qui se rapproche du cabinet du ministre des Finances car il est informé qu'une somme de 300 millions de francs est prévue pour le financement des investissements des PME)¹²⁹¹ ; et celui d'A. Begard, délégué général du BDIA (qui recommande au préfet chargé de défendre le dossier au Comité I ter du FDES, une entreprise dynamique qui réalise sa troisième extension officielle depuis 1969, fait unique dans le secteur)¹²⁹². Le dossier de demande de primes, les courriers officiels et les articles de la presse locale mettent en évidence la création de 90 emplois en trois ans, la production de fonte à graphite sphéroïdal¹²⁹³ et la constitution d'un outil de travail à l'échelle de la compétition internationale¹²⁹⁴.

Le montant du programme s'élève à 8 960 000 francs. Les comptes d'exploitation prévisionnels sur la base d'une augmentation de 33 % du tonnage permettent, en apparence, d'accompagner l'investissement avec un ratio CAF/CA de 6 % et une rentabilité (RN/CA) moyenne sur les trois exercices de 1,5 %. Par prudence, et bien que la marge brute d'exploitation au 31 décembre 1974 soit de 14,5 %, il est retenu pour l'exercice en cours et les deux suivants un taux de rentabilité de 11,5 % pour les deux anciens établissements et 8,5 % pour le nouveau¹²⁹⁵. L'entreprise sollicite donc une aide de l'État de 1 000 000 francs et s'engage à atteindre un taux d'exportation de 5,7 % en fin de programme pour 0,7 % en 1973-1974. Le 25 juin 1975, le directeur du Trésor, par délégation du ministre de l'Économie et des Finances, accorde une prime de développement régional d'un montant maximum de 997 200 francs à condition que 90 emplois soient créés et qu'un programme d'investissements de 8 310 000 francs soit réalisé. Cette décision favorable est la clé pour le déblocage des fonds promis par CHAMPEX.

¹²⁹⁰ Courriers de La Fonte Ardennaise au préfet de région et à la Mission régionale de Champagne-Ardenne, 10 décembre 1974, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹²⁹¹ Courrier de M. Blin, sénateur à La Fonte Ardennaise, 7 janvier 1975, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹²⁹² Courrier d'A. Begard à M. le préfet Roger David, 28 avril 1975, archives privées BDIA.

¹²⁹³ Entrée dans le domaine commercial en 1948, la fonte à graphite sphéroïdale (fonte GS) est élaborée par l'ajout d'un élément modificateur, le magnésium, dans la fonte liquide. La cristallisation du carbone est alors ralentie, et ce dernier précipite sous forme de nodule (sphéroïde) plutôt que de lamelles ce qui confère à la fonte obtenue résistance et durabilité.

¹²⁹⁴ Double du dossier de demande de primes FDES, annexe II, 6 mars 1975, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹²⁹⁵ *Ibid.*

- L'accompagnement de CHAMPEX

Entre 1961 et le premier trimestre de 1975, 23 % des interventions de CHAMPEX ont pour bénéficiaires des établissements possédant une fonderie¹²⁹⁶. Pour les fonderies sur modèles, le pic des interventions de financement a lieu en 1973 avant que les établissements soient frappés par la crise. La suspension de l'examen (par les services des opérations CHAMPEX) des prêts à long terme sur emprunts groupés freine les investissements alors que le déclin de l'activité économique régionale se généralise¹²⁹⁷. Suite à la désignation de CHAMPEX pour participer à la distribution de prêts à l'investissement en vue d'exporter, la restriction de crédit est levée¹²⁹⁸. L'analyse de la demande de financement de La Fonte Ardennaise s'effectue donc à la lecture des possibilités d'exportation de l'entreprise. Les crédits spéciaux à l'exportation se composent de prêts à long terme de 1 400 000 francs et moyen terme du CNME de 1 250 000 francs. Le rapport interne de CHAMPEX fait état des opportunités offertes par l'achat de Ricat-Grisard lequel relève d'une « stratégie judicieuse de diversification »¹²⁹⁹. Sur un besoin global de 13 140 000 francs, répartis sur trois ans, l'autofinancement est toujours la ressource principale (58 %). Les emprunts conventionnés (26,5 %), les aides directes de l'État (8,6 %) et du SGFF (1,1 %) et la vente des maisons ouvrières complètent le financement. Seules les banques sont absentes. La présence symbolique du fonds de restructuration des fondeurs de France met à jour les difficultés du secteur et souligne l'originalité de la croissance de La Fonte Ardennaise. L'opération s'analyse comme le regroupement de deux entreprises en conformité avec les objectifs de la politique professionnelle¹³⁰⁰. Le versement de la subvention est conditionné par l'obtention de la prime du FDES qui, accordée début juin 1975, entraîne le déblocage des fonds¹³⁰¹.

En acceptant les crédits, La Fonte Ardennaise s'engage à exporter : 2,5 % des ventes lors du premier exercice, 3,2 % au second et 6 % au troisième¹³⁰², alors que les résultats

¹²⁹⁶ Sur l'engagement de 20 090 000 francs consacrés au secteur, 4 110 000 francs sont destinés aux fonderies sur album, 4 200 000 francs aux fonderies de malléables et d'acier, et 11 780 000 francs aux fonderies sur modèles, CHAMPEX, rapports et bilan de l'exercice 1974, assemblée générale des actionnaires, 9 juin 1975, archives privées CHAMPEX.

¹²⁹⁷ *Ibid.*

¹²⁹⁸ *Ibid.*

¹²⁹⁹ L'analyse technique du matériel de production de Ricat-Grisard indique la possibilité de couler des pièces jusqu'à 3 tonnes. D'autre part les petites séries, que La Fonte Ardennaise peine à réaliser, pourraient être transférées à Vrigne aux Bois, pour une spécialisation grande série de la fonderie de Vivier au Court avec les gains de productivité qui en découlent, enfin introduction de la fonte à graphite sphéroïdale, Rapport sur les concours demandés à CHAMPEX par La Fonte Ardennaise, février 1975, archives privées CHAMPEX.

¹³⁰⁰ Courrier du SGFF à La Fonte Ardennaise, 9 avril 1975, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³⁰¹ *Ibid.*

¹³⁰² CHAMPEX, note sur le programme d'exportation et les garanties de La Fonte Ardennaise, 13 février 1975, archives privées CHAMPEX.

courants sont insignifiants. Si les spécialistes de CHAMPEX maîtrisent avec précision les analyses financières, leur analyse prospective sur les capacités d'exportation de La Fonte Ardennaise semble particulièrement optimiste.

La sagesse du rapport est sans conteste de reporter dans le temps l'exportation de la fonte GS en Allemagne et aux USA¹³⁰³. En effet, le four de fusion nécessaire à la réalisation de cette qualité de fonte n'est prévu qu'en 1977 et l'exportation aux USA est très hypothétique pour une fonderie novice, d'autant plus que les établissements nord-américains dispose d'une production en fonte ductile en constante progression¹³⁰⁴. CHAMPEX conclut son analyse favorable sur la prospection active des marchés étrangers. Or le réseau commercial se limite à la CITELE sur la Suisse et un bureau de représentation en Belgique qui prospecte avec peu de succès. Vraisemblablement, la forte demande intérieure n'incite pas à vendre hors des frontières et la volonté de CHAMPEX d'accompagner l'entreprise s'appuie plus sur son potentiel virtuel que sur des faits avérés. La légèreté de l'analyse montre la confiance absolue dans le dynamisme commercial dont a toujours fait preuve le PDG de la société.

Pour La Fonte Ardennaise, soutenue par toutes les autorités, le dossier établi est surtout formel, mais comporte néanmoins des engagements qui, même lointains, structurent la vision commerciale et posent concrètement à G. Grosdidier la question du développement d'une politique cohérente à l'exportation.

1.4/ Bilan de l'intégration de Ricat-Grisard.

Si le personnel s'identifie toujours aux anciennes raisons sociales, G. Grosdidier est confronté à des problèmes de cohérence : interne, avec le développement de synergies entre les différents sites et externe, avec la promotion d'une image valorisante de l'entreprise. Pour analyser le processus d'intégration de la nouvelle unité et ses conséquences, nous présenterons la modernisation de ses moyens de production et son effet structurant sur la démarche commerciale.

¹³⁰³ *Ibid.*

¹³⁰⁴ G. LEWENSKI, « Time line of ductile iron industry », *Modern Foundry*, October 1st 1998. De 1949 à 1966, la production de fonte GS est soumise au brevet détenu par INCO, le producteur canadien de nickel. Lorsqu'elle tombe dans le domaine public, 651 licenciés dans 31 pays produisent 2 074 868 tonnes.

La vétusté des chantiers de moulage et les six mois de direction de Fonthermic, destructrice pour le matériel¹³⁰⁵, imposent à la Fonte Ardennaise de moderniser l'unité vrignoise. A. Urion, qui a conduit la mécanisation de la fonderie Dumas, est chargé d'automatiser les chantiers de moulage et de rationaliser le moulage main. J.-F. Mozet, le chef de fonderie qui a subi les vicissitudes des approximations de Babcock et « le dernier de tout avec Fonthermic »¹³⁰⁶ est particulièrement dubitatif sur les perspectives d'amélioration, mais à l'automne 1975, le chantier M3 qui produisait 70 moules par jour les réalise en une heure¹³⁰⁷. Les dimensions des châssis permettent de couler des pièces dont le poids moyen se situe entre 30 et 40 kg, et la section de moulage main a retrouvé les professionnels qui exerçaient chez Ricat dans un domaine où seule la compétence du mouleur est productive.

De 6,9 tonnes, en janvier 1975, la production atteint 306 tonnes en mars 1977. Les prévisions en tonnage et chiffre d'affaires, que l'on trouve dans les dossiers de demande de crédits, sont globalement tenues. Lors de l'exercice 1979-1980, 4 172 tonnes sont produites pour un chiffre d'affaires de 17 382 000 francs¹³⁰⁸.

Le challenge de la relance de Ricat réussi, A. Urion quitte la société en septembre 1976 pour créer une société de conseil¹³⁰⁹. Il est remplacé en avril 1977 par un directeur spécialisé dans le moulage main en raison des possibilités intéressantes de ce département¹³¹⁰. Si effectivement le moulage main est rationalisé sous la direction de B. Cordier, ce dernier échoue dans l'élaboration de la fonte GS, élément clé des prévisions de vente à l'exportation. L'échec a peu de conséquences, car la diversité des actions commerciales permet à l'entreprise de se positionner sur d'autres marchés.

Les moyens de production de FA3 structurent la politique de diversification, axée sur la moyenne série et les pièces unitaires de 300 à 1 500 kg¹³¹¹, formulée par G. Grosdidier. Désormais, la démarche focalisée sur les commandes de grandes séries pour les Disamatic doit s'adapter à différents donneurs d'ordres, celui de 50 tonnes par semaine, comme celui d'une pièce de 100 kg par mois. Dans cette perspective (qui exige plus de présence commerciale), l'efficacité des agents multiscartes est de nouveau remise en cause par la direction de La Fonte Ardennaise, qui leur reproche une activité partielle au service de

¹³⁰⁵ Pour adapter les moyens de production en place au moulage des radiateurs, les responsables de Fonthermic avaient dû modifier les châssis, Entretien de l'auteur avec J.-F. Mozet.

¹³⁰⁶ *Ibid.*

¹³⁰⁷ *L'Ardennais* du 10 septembre 1975.

¹³⁰⁸ Par rapport à l'exercice précédent, la production est en hausse de 21 % et le chiffre d'affaires de 36 %.

¹³⁰⁹ Entretien de l'auteur avec A. Urion (2010).

¹³¹⁰ Procès-verbal du conseil d'administration en date du 25 janvier 1977, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³¹¹ *L'Ardennais* du 31 décembre 1974.

l'entreprise et par ces temps de remboursement intensif des emprunts, le montant de leurs commissions.

1-4-1/ La révolution commerciale

La reprise de Ricat-Grisard aggrave les relations entre G. Grosdidier et les représentants multiscartes. On leur reproche des rentes de situation et un manque de dynamisme alors que l'offre s'est élargie. Nous analyserons donc les conflits particuliers à chaque secteur en identifiant les causes qui bouleversent la cartographie de la force de vente.

- La retraite de Louis Caminade

Les différends avec L. Caminade s'amplifient en 1975 sous l'effet d'un double enjeu : le taux de ses commissions et la transmission du portefeuille à son fils. Entre juin et décembre 1974, L. Caminade accepte exceptionnellement une réduction de 20 % de son taux de commission, base sur laquelle G. Grosdidier s'empresse d'établir celui de 1975. Il s'ensuit un ballet de lettres recommandées. Le contrat de 1950, entre L. Caminade et La Fonte Ardennaise qui fixe bien à 5 % le taux des commissions pour l'un et le désir de retraite et de transmission de l'affaire à son fils pour l'autre, empêchent une guerre totale¹³¹². Le paroxysme de la querelle est atteint à l'automne 1976, lorsque L. Caminade exige le règlement de 150 025 francs d'arriérés¹³¹³. En réponse G. Grosdidier déclare cesser les livraisons aux clients automobiles, pour lesquels le bureau parisien refuse la réduction des commissions : « en voulant trop profiter de l'immédiat, vous condamnez le long terme, quant à l'éventuelle reprise de votre clientèle par votre fils, ne comptez pas sur moi pour transmettre à Didier une rente de situation »¹³¹⁴.

Ce point sensible est la base d'un accord qui intervient en octobre 1977 : G. Grosdidier accepte la prise en charge par Didier Caminade de la clientèle suivie par son père, mais à des conditions de rémunération inférieures. Les clients hors secteurs sont repris par La Fonte Ardennaise moyennant le règlement d'un an de commissions et la démission des représentants historiques (Houzeau, Delage, Pillet) ouvre la possibilité d'établir un contrat avec la société

¹³¹² Les réductions de commissions sans avenant au contrat, sont illégales, comme l'est l'apport à Didier Caminade des clients de Louis. Le statut VRP, contrairement à celui d'agent commercial, ne confère pas la propriété de la clientèle au représentant, et le contrat, toujours conclu à titre personnel, empêche toute session de la carte sans accord de l'entreprise représentée. En cas d'agrément, c'est bien le successeur qui doit « racheter » la carte, la valeur de la transaction n'est pas cumulable avec l'indemnité conventionnelle de départ en retraite, Cass. Soc, 07-06-67, Bull. Cass.67-IV-449.

¹³¹³ Courrier de L. Caminade à La Fonte Ardennaise, 19 octobre 1976, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³¹⁴ Courrier de La Fonte Ardennaise à L. Caminade, 22 octobre 1976, archives privées La Fonte Ardennaise.

de Didier Caminade à des conditions plus favorables que celles établies en 1950¹³¹⁵. Désormais cantonné aux seuls départements parisiens, le bureau Caminade perd son influence historique.

- R. Buquet : le procès

En mai 1974, R. Buquet reçoit comme tous les agents commerciaux une lettre de remerciement pour l'accord de principe concernant une réduction de ses commissions¹³¹⁶. Cependant, sur les 8 premiers mois de 1976, il n'effectue que 16 visites commerciales contre 51 en 1975 dans un secteur dont les résultats chutent brutalement¹³¹⁷. R. Buquet est licencié en septembre 1976 pour avoir pratiquement cessé toute activité et refusé d'adresser les rapports hebdomadaires¹³¹⁸. R. Buquet conteste la faute grave en arguant la réduction unilatérale du taux de commission et l'attitude de l'entreprise : « c'est me faire beaucoup d'honneur que de tenter de faire croire que par une activité plus poussée, j'aurais pu à moi seul conjurer la crise internationale, contrebalancer, les offres plus avantageuses de la concurrence et compenser par d'autres ordres hypothétiques, les commandes dont vous prenez le luxe de ne pas livrer »¹³¹⁹.

La Cour d'appel de Douai confirme le jugement du conseil des prud'hommes de Maubeuge en retenant que le taux de 5 % s'impose comme règle contractuelle des calculs de commissions et que par conséquent la réduction de ce taux est illégale¹³²⁰. La stratégie de l'épreuve de force avec les VRP est dangereusement remise en question. Pour le secteur Nord, le problème s'efface, car le 2 février 1977, J.-P. Longéras, premier cadre technico-commercial salarié de La Fonte Ardennaise, est embauché.

- G. Jouenne : un contrat de fait

La Fonte Ardennaise refuse d'accorder le statut d'agent commercial à G. Jouenne et les relations se détériorent en mars 1975 : G. Grosdidier lui reproche une prospection très insuffisante et le refus du rapport périodique alors que G. Jouenne dénonce les retards de livraison, les visites directes de La Fonte Ardennaise aux entreprises de son secteur, et

¹³¹⁵ Une SARL : la Parisienne de représentation technico-commerciale.

¹³¹⁶ Courrier de La Fonte Ardennaise à R. Buquet, 30 mai 1974, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³¹⁷ 22,3 tonnes mensuelles en 1972, 36,8 tonnes en 1975, 10,3 en 1976, Relevé d'activité de R. Buquet, 1972-1976, septembre 1976, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³¹⁸ Courrier de La Fonte Ardennaise à R. Buquet, 29 septembre 1976, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³¹⁹ Courrier de R. Buquet à La Fonte Ardennaise, 29 novembre 1976, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³²⁰ La Fonte Ardennaise est condamnée à verser 113 848 francs de commissions et indemnités de clientèle sur 150 000 francs réclamés, Cour d'Appel de Douai, 5^e Chambre sociale, Arrêt du 19 décembre 1984, archives privées La Fonte Ardennaise.

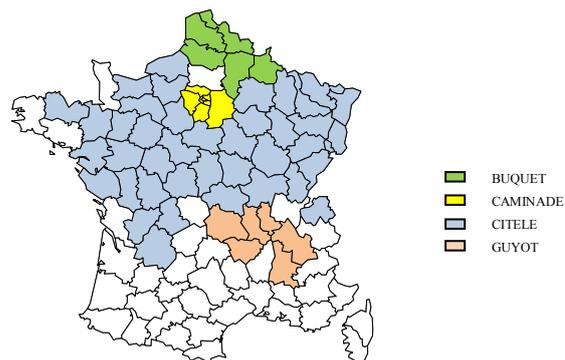
l'absence de stratégie commerciale clairement formulée¹³²¹. L'inévitable lettre recommandée exigeant le paiement des commissions dues depuis septembre 1974 vient rappeler à La Fonte Ardennaise que le contrat le plus contraignant est celui qui n'est pas signé¹³²². En réglant les sommes dues, G. Grosdidier met fin au mandat de G. Jouenne le 31 mai 1975. Le secteur du Sud-Ouest est de nouveau libre et offert au dynamisme ambitieux de la CITELE.

- La CITELE : une lutte d'influence

Les résultats obtenus par la CITELE sur le secteur Est de la France sont rapides et valident l'approche commerciale de P. d'Alès, son fondateur, qui s'appuyait sur une équipe d'hommes, tous salariés, donc ne pouvant se retrancher derrière des privilèges de contrat ou de possession de clientèle¹³²³. P. d'Alès incite ainsi G. Grosdidier à une plus grande rigueur sur le plan commercial et à une responsabilité moins diffuse en remettant en cause la capacité organisationnelle d'A. Brochard, le directeur commercial¹³²⁴.

L'éloquence convaincante de P. d'Alès rencontre la solitude de G. Grosdidier dans la gouvernance de l'entreprise. En raison de la vacance du secteur, la CITELE qui devient la principale force de vente de l'entreprise installe un bureau à Orléans et obtient la prospection d'une zone de 41 départements en juin 1975. Le taux de rémunération est de 5 % pour l'ensemble des clients suivis et très exceptionnellement de 5 % sur les outillages créés. La contrepartie réside dans la mission exclusive de P. Boespflug au profit de La Fonte Ardennaise, dans la nouvelle structure CITELE sur le secteur du Centre-Ouest¹³²⁵.

Figure 86: zone de prospection de la CITELE en 1975



Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³²¹ J. Verdier acheteur de la société AMRI admet que « la relation technique directe écartait de fait le représentant qui avait toujours un temps de retard » Entretien de l'auteur avec J. Verdier (2010).

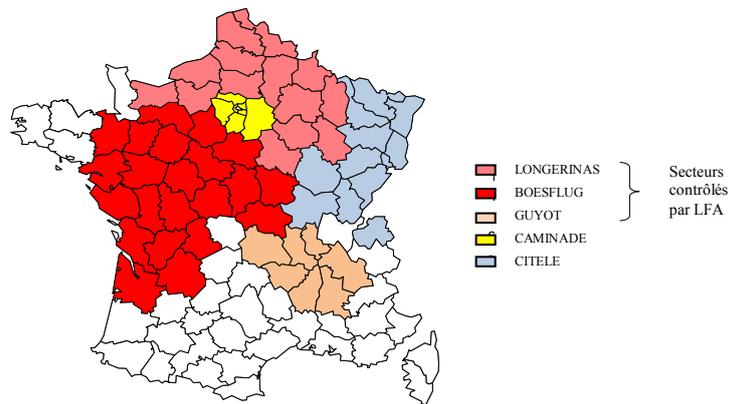
¹³²² Courrier du cabinet d'avocats Leloup à La Fonte Ardennaise, 2 mai 1975, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³²³ Courrier manuscrit de P. D'Alès à G. Grosdidier, 6 juin 1975, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³²⁴ *Ibid.*

¹³²⁵ Avenant au contrat signé entre La Fonte Ardennaise et la CITELE, 21 juillet 1975, archives privées La Fonte Ardennaise.

Figure 87: Évolution de l'attribution des secteurs, 1978



Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise.

La sollicitude de P. d'Alès envers le PDG de La Fonte Ardennaise ne masque ni la réalité du contrat signé, ni l'abandon, étonnant, par G. Grosdidier de ses convictions commerciales. Cette apparente faiblesse face aux certitudes de P. d'Alès s'estompe à l'automne 1976, avec les premiers succès de J.-P. Longérimas.

Le secteur géographique confié au premier vendeur salarié de La Fonte Ardennaise englobe la zone couverte précédemment par R. Buquet¹³²⁶ à laquelle s'ajoutent la Seine et Oise et trois départements normands confiés un an auparavant à la CITELE. Cette situation tend les rapports entre P. d'Alès, qui espère obtenir quelque compensation¹³²⁷, et G. Grosdidier, qui corrige l'erreur d'avoir confié à un seul agent un secteur aussi vaste¹³²⁸. Alors que G. Grosdidier est conforté par les résultats obtenus dans le secteur Nord¹³²⁹, P. D'Alès conteste le principe d'intégration de la force de vente : « très vite vos vendeurs deviendront des fonctionnaires (et non des mercenaires comme nous), ils rendront l'atmosphère intolérable à l'usine en soumettant les responsables à des pressions pour faire avancer leurs clients. Je ne parle pas des gens formés qui partent chez le concurrent dès qu'ils ont acquis une valeur marchande, de plus, le commerçant valable est un oiseau de haut vol que l'on ne peut apprivoiser comme un homme de fabrication ou un administratif »¹³³⁰. La réponse de G. Grosdidier est sans ambiguïté : « le succès ayant fait son œuvre, vous avez succombé aux vieux démons de l'avidité et de l'arrivisme. Vous êtes donc un mercenaire, mes

¹³²⁶ Ardennes, Nord, Aisne, Somme et Pas-de-Calais.

¹³²⁷ « Certes, aucune commande n'a débouché, mais le travail fait laissait de bons espoirs », Courrier de la CITELE à La Fonte Ardennaise, 11 décembre 1976, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³²⁸ Courrier de La Fonte Ardennaise à la CITELE, 21 décembre 1976, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³²⁹ J.-P. Longérimas est passé de 34 tonnes de moyenne mensuelle sous l'ère Buquet à 137 tonnes, Relevé du tonnage par représentant 1972-1978, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³³⁰ Courrier manuscrit de P. d'Alès à G. Grosdidier, 22 septembre 1977, archives privées La Fonte Ardennaise.

collaborateurs ne sont pas des oiseaux de haut vol car leurs préoccupations sont constituées de réalités bassement terre à terre, sans eux et leur dévouement, il ne serait plus question de vendre quoi que ce soit. Je pensais que vous aviez une vue plus juste de la façon dont je choisis et dirige mes cadres »¹³³¹. G. Grosdidier propose d'embaucher P. Boespflug et de lui confier le secteur de l'Ouest à la place de la CITELE¹³³².

L'accord est signé en décembre 1977 : la CITELE renonce à l'ensemble du secteur Ouest contre une indemnité de 120 000 francs, et abandonne sans contrepartie six départements¹³³³. Début 1978, la cartographie du service commercial est profondément modifiée, surtout après la quasi-intégration de P. Guyot.

- P. Guyot : un secteur tranquille

Après la réunion commerciale de mai 1974, P. Guyot confirme son accord de principe pour la réduction des commissions¹³³⁴. Son attitude est conciliante car l'Unité Hermétique, premier client de l'entreprise, qui représente 45 % du chiffre d'affaires de son secteur, lui confère une certaine tranquillité. Ce client exige un suivi constant et sa présence est très appréciée des acheteurs. Cette situation conduit à la signature d'un contrat de représentation dont la rémunération comporte une partie fixe de 6 000 francs et des commissions à taux écrasés de 0,15 à 2 %. L'engagement, signé le 21 juin 1977, est proche d'un contrat d'exclusivité.

- Les premiers marchés à l'exportation

Le premier contact sérieux avec une entreprise étrangère intervient en janvier 1973 avec la visite à Vivier au Court de Philippe Legoube, agent commercial de Baldwin Hardware Manufacturing Corporation. Cette société, localisée à Reading, en Pennsylvanie, produit et commercialise de la quincaillerie de bâtiment. Les commandes sont sous-traitées à la fonderie-quincaillerie Rollinger qui moule toujours sur presse, car les poids des pièces sont trop faibles pour La Fonte Ardennaise. Après de nombreux retards de règlements et des promesses non tenues, l'aventure américaine s'achève en juin 1975¹³³⁵.

G. Grosdidier tente alors de recruter un représentant pour l'Allemagne. En avril 1975, A. Lefèvre, encore responsable des ventes de La Fonte Ardennaise, se déplace, en vain, à Berlin chez AEG Telefunken, avec un agent commercial lorrain M. Chailloux. Cette visite fait

¹³³¹ Courrier manuscrit de G. Grosdidier à P. d'Alès, 8 octobre 1977, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³³² *Ibid.*

¹³³³ Allier, Aube, Yonne, Marne, Haute-Marne, Meuse.

¹³³⁴ Courrier de P. Guyot à La Fonte Ardennaise, 10 juin 1974, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³³⁵ Courrier de Baldwin à La Fonte Ardennaise, 10 décembre 1974, archives privées La Fonte Ardennaise.

suite à une approche directe par télex de la firme allemande en juillet 1974 et à une visite d'un analyste achat, W. Mittman en septembre¹³³⁶. Un second représentant, J.-C. Schuhmacher¹³³⁷, basé à Fegershem-Lipsheim, ne rencontre pas plus de succès malgré de nombreuses demandes de prix de grands donneurs d'ordre¹³³⁸. La fonderie n'a pas su s'adapter aux attentes des entreprises allemandes : elle communique en français et ne renseigne pas les questionnaires techniques ; de plus elle manque de compétitivité¹³³⁹. Cette attitude n'est pas propre à La Fonte Ardennaise car J.-C. Schuhmacher se souvient n'avoir jamais été commissionné par les fonderies de fonte¹³⁴⁰.

La Fonte Ardennaise participe alors à la création d'un GIE d'entreprises ardennaises afin de mutualiser les dépenses de prospection sur les marchés étrangers. GAMA international¹³⁴¹, dont l'unique animateur est Bernard Powell, réunit cinq sociétés ardennaises qui payent une cotisation, partagent les frais de déplacement et de secrétariat et participent à l'élaboration d'une brochure support¹³⁴². D'autre part, une commission de 5 % versée à GAMA est prévue sur toutes les ventes. Le programme est particulièrement ambitieux puisque, excepté l'Océanie, tous les continents sont concernés, mais les missions de prospection menées aux États-Unis, en Scandinavie et aux Pays-Bas sont des échecs. Jacques Balteau, PDG de LCAB en 1975, juge que « les entreprises ardennaises du groupement n'étaient sans doute pas prêtes à exporter et faisaient preuve d'un manque de patience envers il est vrai une structure trop faible »¹³⁴³. La Fonte Ardennaise quitte la première le groupement, début 1977, provoquant le départ successif de tous les autres.

Devant les échecs répétés des tentatives à l'exportation, G. Grodidier décide de continuer seul cette démarche et de l'intégrer dans une perspective commerciale globale : avec la création d'une société spécialisée qui gérerait les secteurs (sous la responsabilité de la

¹³³⁶ Courrier de AEG Motoren à La Fonte Ardennaise, 15 janvier 1975, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³³⁷ J.-C. Schuhmacher offre ses services en février 1975, G. Grodidier, en réponse, précise qu'un agent est en période d'essai (Chailloux). Le 31 mai La Fonte Ardennaise sollicite la visite dans les Ardennes de J.-C. Schuhmacher car « l'agent en période d'essai ne semble pas répondre à nos prévisions », courrier de La Fonte Ardennaise à J.-C. Schuhmacher, 31 mai 1975, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³³⁸ Robert Bosch et Bauknecht à Stuttgart, LUK à Bühl, Girling à Koblenz, Adam Opel à Rüsselsheim, Alois Kober à Koetz, AEG et Siemens à Bad Neustadt.

¹³³⁹ Rapports de visites de J.-C. Schuhmacher, Siemens le 21 juillet 1975, LUK le 7 novembre 1975, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³⁴⁰ Entretien de l'auteur avec J.-C. Schuhmacher (2010).

¹³⁴¹ Groupement autonome de la métallurgie ardennaise, service international.

¹³⁴² Bourguignon-Barré (forge), Camion André (quincaillerie de bâtiment), La Fonte Ardennaise (fonderie, usinage), LCAB (forge) et Thomé-Génot (forge). Cinq autres les rejoignent en 1976, dont une seule entreprise ardennaise : Boustier (Moselle, usinage), Lejay & Ninin-Plismy (Ardennes, emboutissage-découpage), Prioux (Marne, usinage), SERMM (Sarthe, usinage) et SOFEMA (Bas-Rhin, usinage) Catalogue de GAMA international, mars 1976, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³⁴³ Entretien de l'auteur avec J. Balteau (2010).

Fonte Ardennaise) et qui pourrait être étendue aux autres secteurs suivis par des VRP ou agents commerciaux¹³⁴⁴.

- La société commerciale intégrée

COFATEX¹³⁴⁵, SARL au capital de 22 500 francs, est fondée le 1^{er} janvier 1978¹³⁴⁶. Les technico-commerciaux, au nombre de quatre en juin 1978, présentent des profils professionnels très divers. J-P. Longérimas est modelleur, il gravit les échelons pour occuper un poste officieux de directeur technique d'une fonderie de malléable (Ardennes Fonderie). Alors qu'il est embauché en tant que directeur commercial aux Fonderies Jurine, G. Grosdidier le convainc d'intégrer la future société commerciale de l'entreprise. Paul Boespflug, bilingue allemand, a fait des études de droit et une année de Sciences Po. Il rejoint l'équipe commerciale des Fraiseuses Gambin avant d'être recruté par la CITELE au bureau d'Orléans. Dominique Colas est commercial dans la grande distribution, gendre de G. Lefèvre, il est contacté par G. Grosdidier parce qu'il parle anglais et allemand et possède une expérience de vendeur. Bruno Prati, bûcheron de formation, maîtrise l'allemand, l'anglais, l'espagnol, l'italien et le néerlandais qu'il a appris au cours de ses voyages. Il est introduit par A. Brochard et J. Hody, avec qui il pratique le basket-ball. Il est embauché en fonderie puis le secteur Hollande lui est attribué, alors que D. Colas prospecte la Belgique et l'Allemagne.

COFATEX rassemble la totalité de la force de vente intégrée et doit répondre aux impératifs commerciaux sur lesquels reposent les engagements financiers de l'entreprise : l'optimisation des moyens de production de FA3 et le développement de l'exportation.

1-4-2/ Le bilan commercial 1974-1981

Le samedi 26 novembre 1977, La Fonte Ardennaise célèbre son cinquantenaire au château de Bazeilles. Émile Grosdidier reçoit la Croix de chevalier dans l'Ordre national du mérite et, après les remerciements d'usage, Gérard Grosdidier annonce le renforcement des techniques de vente, particulièrement à l'exportation, pour préserver la société des cataclysmes qui frappent aujourd'hui les fonderies¹³⁴⁷. Cette orientation volontariste se distingue des stratégies commerciales des autres établissements toujours tributaires des VRP

¹³⁴⁴ Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration en date du 10 juin 1977, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³⁴⁵ Société commerciale de fonderie et d'assistance technique à l'exportation.

¹³⁴⁶ Le capital est constitué de 225 parts de 100 francs qui respectent la règle des 3 tiers, chaque branche de la famille détenant 75 parts, Entretien de l'auteur avec G. Grosdidier (2010).

¹³⁴⁷ *L'Ardennais* du 29 novembre 1977.

et méfiants envers les marchés extérieurs. Afin d'obtenir la profondeur nécessaire pour comparer les deux organisations, nous mesurerons, dans un premier temps, les résultats commerciaux de l'exercice 1974-1975 (au cours duquel s'effectue la reprise de Ricat-Grisard), avec ceux de l'exercice du 1^{er} septembre 1979 au 31 juillet 1981. Dans un second temps, nous analyserons l'activité de COFATEX (FONDATEX)¹³⁴⁸ en nous appuyant sur le compte rendu de la réunion commerciale du 13 novembre 1980.

- La sortie des frontières

La chute brutale du matériel électrique, des appareils de mesure et de la quincaillerie marque la fin des secteurs anciens. Ces derniers sont compensés par l'augmentation constante de la robinetterie industrielle et du chauffage au bois (inserts, cheminées)¹³⁴⁹. Les biens d'équipements, l'automobile et le matériel agricole restent stables, alors que les secteurs de la mécanique et de la fonderie & sidérurgie relèvent uniquement d'opportunités de sous-traitance.

Figure 88 : Évolution des principaux secteurs clients

Secteurs	1974-1975	1977-1978	Secteurs	1980-1981
Biens d'équipements (autres)	29,22 %	27,56 %	Biens d'équipements (autres)	28,26 %
Quincaillerie, jouets, Articles ménagers	15,62 %	11,87 %	Chauffage & appareils de cuisson	22,41 %
Robinetterie & pompes	15,50 %	19,37 %	Robinetterie & pompes	18,83 %

Sources : Classement client 1974-1981, archives privées La Fonte Ardennaise.

La localisation des clients s'étend désormais à l'ensemble de la France industrielle. Le phénomène nouveau est l'implantation de la société (à compter de 1979) sur les marchés étrangers qui représentent 13 % du chiffre d'affaires dès 1981.

Figure 89 : Évolution du chiffre d'affaires à l'exportation

	1977-1978	1978-1979	1979-1980	1980-1981
TOTAL EXPORT	1 789 739	3 270 474	9 262 052	11 260 370
% EXPORT	3,51 %	5,36 %	10,64 %	12,99 %

Sources : Relevé mensuel du CA par représentant 1977-1981, archives privées La Fonte Ardennaise.

Les dix premiers clients à l'exportation (belges et néerlandais) sont révélateurs de la diversité sectorielle¹³⁵⁰. Si la Disamatic est un facteur décisif pour la robinetterie et le

¹³⁴⁸ La SARL COFATEX au capital de 22 500 francs a modifié sa raison sociale lors du second semestre 1979 en FONDATEX, suite à la plainte d'une société COFATEX déjà existante, Entretien G. Grosdidier (2010).

¹³⁴⁹ Les différents problèmes pétroliers conduisent à une demande individuelle de chauffage au bois qui relance la production d'une branche en déclin depuis le milieu des années 1950.

¹³⁵⁰ Le secteur du chauffage s'élève à 4,81 %, la robinetterie à 2,87 % et les biens d'équipements à 1,63 % du total des ventes.

chauffage, l'offre de FA3 correspond à la demande des constructeurs de biens d'équipement aux pièces plus lourdes et séries moyennes. Tant pour les Belges que les Hollandais, la proximité des Ardennes françaises est décisive : si les relations avec les Belges francophones ne posent pas de problème, celles avec les entreprises néerlandaises imposent l'apprentissage, à une échelle réduite, de la vente à l'international. La Fonte Ardennaise évite cette difficulté commune aux entreprises françaises que représente l'intégration brutale d'une culture commerciale différente. Dans l'économie franco-centrée des PME, le danger pour les responsables commerciaux uniquement francophones, n'est pas tant l'introduction d'un client étranger mais surtout la perte de pouvoir introduite par les échanges dans une autre langue que le français. Un engagement fort de la direction générale est nécessaire pour imposer l'exportation à défaut de convaincre. La Fonte Ardennaise est dans cette démarche, et curieusement FA3 en est un support inattendu.

L'impact commercial de l'ancienne usine Ricat se mesure lors de l'exercice 1979-1981 : les dix premiers clients réalisent 39,49 % du chiffre d'affaires (contre 32,49 % deux années auparavant). La concentration au sommet des ventes a pour conséquence une pulvérisation de la clientèle à la base : 23 clients représentent 56,50 % du total, alors que les 461 autres atteignent 43,50 % du total des ventes. Bien qu'il s'agisse d'un exercice de 23 mois, les 484 clients représentent un record car ils n'étaient que 237 en 1974. La recherche à la fois des grandes et petites séries conduit à un renforcement des premiers clients et à la nébulisation de l'ensemble du portefeuille. Cette tendance élargit la notoriété de l'entreprise en France et la positionne durablement sur les marchés extérieurs.

- FONDATEX

En mars 1976, la nomination aux postes de directeurs de B. Dervin, J. Hody, A. Brochard, R. Giraudon et J. Verbeyst officialise les responsabilités fonctionnelles instaurées G. Grosdidier¹³⁵¹. Cette hiérarchie s'inquiète de la création de FONDATEX dont les quatre salariés travaillent dans une extension du domicile de G. Grosdidier¹³⁵². La convention entre FONDATEX et La Fonte Ardennaise sur le règlement de commissions trouble aussi les cadres. De fait, la force de vente de FONDATEX est placée fonctionnellement sous l'autorité d'A. Brochard et administrativement sous celle de

¹³⁵¹ Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration en date du 27 mars 1976, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³⁵² Lors du conseil d'administration du 5 novembre 1976, G. Grosdidier fait part d'un projet de création de bureaux construit en surélévation du garage situé dans sa propriété : « ces locaux comprendraient deux pièces à usage de bureaux et une pour les archives », Procès-verbal du conseil d'administration, archives privées La Fonte Ardennaise.

G. Grosdidier, gérant de FONDATEX. De nouvelles réserves sont émises par l'organisation existante quand FONDATEX obtient la représentation des Fonderies Collignon pour la vente de pièces en fonte GS et en acier moulé, trouvant ainsi, par la présence constante de ses agents sur le marché, un complément de financement extérieur¹³⁵³. En 1980, la fonderie Devaux-Werts à Meaux, spécialisée dans les très grosses pièces en fonte grise GS et acier moulé rejoint le premier commettant. Ces différentes missions échappent au contrôle immédiat d'A. Brochard, supérieur hiérarchique direct à La Fonte Ardennaise des quatre commerciaux de FONDATEX. Le pouvoir que confère le contrôle, par un salarié, d'une zone d'incertitude, permet plus d'autonomie et de créativité dont les effets se traduisent par une hausse sensible du chiffre d'affaires généré par FONDATEX. Si la baisse continue du bureau Caminade confirme la migration des clients vers la province, FONDATEX en contrôlant plus de 44 % des ventes dans un chiffre d'affaires presque doublé en quatre ans, conforte sa politique d'intégration commerciale¹³⁵⁴.

Figure 90 : Part de Fondatex dans le chiffre d'affaires, en pourcentage

	1977-1978		1980-1981	
	CA	%	CA	%
CAMINADE	11 704 428	22,95 %	13 561 830	15,65 %
CITELE	10 226 698	20,05 %	19 895 934	22,96 %
GUYOT	7 207 605	14,13 %	14 835 878	17,12 %
FONDATEX	13 984 157	27,42 %	38 379 551	44,28 %
DIRECT	7 885 371	15,46 %	10 989 081	12,68 %
TOTAL	51 008 259	100,00 %	86 673 193	100,00 %

Sources : Relevé mensuel du chiffre d'affaires par représentant 1977-1981, archives privées La Fonte Ardennaise.

L'analyse du chiffre d'affaires réalisé par FONDATEX témoigne du *leadership* du secteur prospecté par J.-P. Longéras (42,04 %), mais la progression la plus spectaculaire est celle de l'exportation qui s'élève de 12,81 % en 1977-1978 à 35,35 % en 1980-1981¹³⁵⁵. La présence de La Fonte Ardennaise sur les manifestations dédiées à la sous-traitance, le VAT à Utrecht en 1978 et 1980, le MIDEST dès 1975 à Nantes et particulièrement à Bruxelles en 1979, placent l'entreprise en fournisseur potentiel de l'ancienne zone de chalandise des feronniers ardennais (les pays mosans, les Flandres et les provinces néerlandaises). La

¹³⁵³ Contrat de mandat entre FONDATEX et les Fonderies Collignon, 19 octobre 1979, archives privées LA Fonte Ardennaise.

¹³⁵⁴ Deux autres représentants sont commissionnés sur la période : Berton pour la Régie Renault (1,37 %) et Acq pour un marché de produits sanitaires (0,20 %).

¹³⁵⁵ Dans le chiffre d'affaires de La Fonte Ardennaise, l'exportation passe de 3,5 % en 1977-1978 à 11,25 % en 1980-1981.

diffusion de l'image de la société s'appuie aussi sur la fréquence des visites de prospection et sur la modernisation de la plaquette commerciale qui, en 1979, est pour la première fois réalisée en trois langues et identifie les deux métiers de fondeur et d'usinier¹³⁵⁶.

En intégrant une société commerciale, La Fonte Ardennaise se différencie des autres établissements fussent-ils plus importants. En 1975, la force de vente de La Fonderie Nouvelle à Charleville se compose d'un directeur commercial et de six représentants multicartes¹³⁵⁷. Jusqu'en 1973, les deux établissements des fonderies Gailly n'emploient qu'un seul agent commercial car Pierre Gailly, polytechnicien, manifestait le plus profond mépris pour le commerce¹³⁵⁸. Ces deux entreprises, reconnues pour leur haut niveau de technicité, peinent à concevoir une méthode commerciale dont, jusqu'à présent, elles n'avaient pas eu besoin¹³⁵⁹. Quant aux fonderies ardennaises équipées de Disamatic et directement concurrentes de La Fonte Ardennaise, comme Bernard-Huet¹³⁶⁰ ou Cochaux¹³⁶¹, elles s'appuient sur un réseau de VRP multicartes.

La veille commerciale, initiée par Émile Grosdidier, devient une mission induite pour les commerciaux de Fondatex alors que les relations entre fournisseurs et donneurs d'ordre accélèrent leur mutation. Fin 1978, un rapport de synthèse sur les rencontres entre le SGFF et les principaux constructeurs automobiles français énonce les enjeux : pour assurer leur avenir les constructeurs doivent s'engager dans une politique multinationale de fabrication et doivent s'approvisionner auprès de fonderies étrangères car les faiblesses des fonderies françaises (qui manquent de sens commercial et d'envergure) sont rédhibitoires¹³⁶². La réponse des fondeurs est amère : le fondeur idéal pour l'automobile dispose d'installations lui permettant une productivité et un débit de production élevé ; il est fort sur le plan commercial et technique, bien pourvu en moyen de contrôle, mais surtout, il n'a absolument pas besoin de ces

¹³⁵⁶ 12 à 16 visites par semaine semblent être la règle dans la période de 1977 à 1980, Témoignage de l'auteur et entretien de l'auteur avec J.-P. Longéras, P. Boespflug, et D. Colas (2010).

¹³⁵⁷ M. Treille, responsable des devis à La Fonderie Nouvelle de 1958 à 1985 précise que les bureaux des VRP se situent à Paris, Orléans, Marseille, Le Havre, Lyon et en Allemagne. À Paris, suite au décès du représentant, son gendre reprend l'affaire, il y a donc transmission d'une rente de situation car « il gagnait plus que le patron », Entretien de l'auteur avec M. Treille (2010).

¹³⁵⁸ Entretien de l'auteur avec P. d'Alès (2010).

¹³⁵⁹ P. d'Alès rapporte une visite commerciale avec P. Gailly, directeur de la fonderie de Meung sur Loire, chez un client, Kuhn, constructeur de machines agricoles à Saverne. Le directeur des achats M. Ekler, pour l'obtention d'un nouveau marché entend négocier des prix à la baisse. P. Gailly ne le suit pas : « M. Ekler, la conversation que nous tenons me rappelle celle que j'ai eue avec mon délégué syndical CGT », *Ibid.*

¹³⁶⁰ Bernard-Huet s'appuie sur un double réseau : six vendeurs pour les hachoirs à viandes et quatre VRP de l'agence commerciale Roth à Paris pour les pièces de sous-traitance, dont la plupart étaient présents avant-guerre et « faisaient partie de la famille », Entretien de l'auteur avec R. Jonet (2010).

¹³⁶¹ La fonderie Cochaux partage ses représentants multicartes avec ceux de Thomé-Génot (forge), « au dépôt de bilan, il n'en restait plus qu'un. La famille Dury étant actionnaire des deux sociétés », Entretien de l'auteur avec F. Dury (2010)

¹³⁶² *Ibid.*

commandes pour vivre¹³⁶³. Cette esquisse de la fonderie du futur semble correspondre à la vision de La Fonte Ardennaise.

1-4-3/ Bilan financier de la reprise de Ricat-Grisard

Si les nouveaux moyens de production de FA3 autorisent une diversification de la clientèle, l'ampleur des investissements appelle l'entrée d'un actionnaire extérieur à la famille. Nous analyserons les raisons de l'apport en numéraire de CHAMPEX et ses conséquences (un nouveau plan d'expansion). Mais l'embauche de 200 nouveaux salariés dans une branche industrielle qui licencie¹³⁶⁴ crée des conditions de grèves qui, en 1975 et 1976, ralentissent la progression de FA1. Nous étudierons ensuite les origines de ces mouvements revendicatifs, puis nous conclurons l'étude du bilan financier de l'acquisition de Ricat-Grisard en présentant deux regards extérieur à l'entreprise, ceux de CHAMPEX et de la BNP.

- L'entrée de CHAMPEX au capital

Le plan de financement (qui s'achève en juin 1975) s'avère comme prévu insuffisant¹³⁶⁵. Pour améliorer la structure financière de la société et accroître la marge d'autofinancement, les administrateurs approuvent quatre mesures : la vente d'immeubles hors exploitation, l'augmentation des comptes courants bloqués des administrateurs (450 000 francs), l'obtention d'un nouvel emprunt à long terme et l'augmentation du capital par apport de numéraire¹³⁶⁶. CHAMPEX, à l'origine de ces décisions¹³⁶⁷, participe à l'apport en capital de 500 500 francs, accorde un prêt à long terme de 1 100 000 francs et souscrit à l'émission d'obligations convertibles pour un montant de 300 300 francs (lequel se substitue au prêt obligataire convertible de 300 000 francs du 10 janvier 1974)¹³⁶⁸. L'intervention est

¹³⁶³ Rapport de synthèse sur les rencontres entre fondateurs sous-traitants et représentants des services achats des constructeurs automobiles, SGFF, 21 décembre 1978, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³⁶⁴ L'ampleur des embauches réduit les traditionnels parrainages et le nouveau personnel compte des militants syndicaux.

¹³⁶⁵ Rapport présenté par le conseil d'administration à l'AGO du 27 novembre 1976, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³⁶⁶ Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration en date du 10 juillet 1976, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³⁶⁷ « Face à l'état de déséquilibre de bilan dans lequel se trouvait La Fonte Ardennaise à la clôture du dernier exercice et qui risquait d'obérer la croissance de cette entreprise dynamique, les dirigeants en concertation avec CHAMPEX et les banques de l'entreprise, ont mis au point un plan de restructuration de ce bilan qui devrait permettre de rétablir les principaux équilibres dans des délais rapprochés », Rapport sur le concours demandé par La Fonte Ardennaise, référence, février 1976, archives privées CHAMPEX.

¹³⁶⁸ Rapport sur le concours demandé par La Fonte Ardennaise, référence 024-2, 4 juin 1976, archives privées CHAMPEX.

subordonnée au blocage des comptes courants et à une augmentation de capital de 310 080 francs prélevés sur les réserves¹³⁶⁹.

L'assemblée générale extraordinaire du 29 juillet 1976 entérine les exigences de CHAMPEX. En premier lieu, le capital est augmenté de 310 080 francs par incorporation des réserves, puis de 172 900 francs avec l'émission de 455 nouvelles actions privilégiées à 380 francs (dont la souscription est réservée à CHAMPEX). Le montant de la prime de 720 francs par action est inscrit à un fonds spécial de réserve¹³⁷⁰. Dans un rapport interne, CHAMPEX souligne détenir désormais 10,51 % du capital de La Fonte Ardennaise et, en cas de conversion des obligations, sa participation s'élèverait à 15,81 %¹³⁷¹.

Les actionnaires familiaux ne marquent aucune réticence car, compte tenu de l'endettement et des projets d'investissement, l'introduction d'un partenaire financier est inéluctable¹³⁷². Les banques de l'entreprise mais aussi le Service de la coordination économique de la préfecture des Ardennes souhaitaient une telle introduction, les premières, par sécurité, la seconde pour l'exemple donné aux PME de la métallurgie ardennaise en mal de fonds propres dans une période où la modernisation des moyens de production est nécessaire.

La spirale de croissance initiée en 1974 par l'achat de la seconde Disamatic (accélérée par la reprise de Ricat-Grisard) s'intensifie sous la garantie financière de CHAMPEX (crédit de 600 000 francs pour le moulage main et l'usinage, prêt à long terme de 1 100 000 francs pour complément d'investissements)¹³⁷³. Le 4 décembre 1978, le capital est doublé par incorporation de la valeur de réévaluation de la totalité des immobilisations non amortissables¹³⁷⁴.

Dans ses analyses, CHAMPEX marque son adhésion à la politique de l'entreprise avec la valeur ajoutée procurée par l'usinage et la peinture, et l'élargissement de la gamme de fabrication apporté par FA3. Le taux d'investissement distingue La Fonte Ardennaise des

¹³⁶⁹ La valeur nominale des actions s'élève de 300 à 380 francs.

¹³⁷⁰ Procès-verbal de l'AGE du 29 juillet 1976, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³⁷¹ Rapport sur le concours demandé par La Fonte Ardennaise, référence 024-2, 4 juin 1976, archives privées CHAMPEX.

¹³⁷² Entretien de l'auteur avec G. Grosdidier (2010).

¹³⁷³ Lors de l'analyse effectuée pour le rachat de Ricat-Grisard, le rapporteur précise : « outre l'apport des crédits spéciaux en faveur des entreprises exportatrices, nous avons prévu en accompagnement un prêt complémentaire de 1 000 000 francs qui compléterait le financement des besoins de l'exercice », Rapport sur le concours demandé par La Fonte Ardennaise, février 1975, archives privées CHAMPEX.

¹³⁷⁴ Lors de l'AGE, la dénomination sociale est modifiée « La Fonte Ardennaise de Vivier au Court » devient « La Fonte Ardennaise » indiquant un gain de notoriété ; le capital social de 1 645 780 francs est porté à 3 291 560 francs par incorporation de 1 645 780 francs prélevés sur la réserve de réévaluation (création de 4 331 actions ordinaires nouvelles de 380 francs chacune, attribuée aux actionnaires à raison d'une action nouvelle pour une ancienne. Procès-verbal de l'AGE du 4 décembre 1978, archives privées La Fonte Ardennaise.

autres fonderies régionales : avec des ratios de 14,52 % en 1974, 17,38 % en 1975 et 4,50 % lors de la pause de 1976, elle est la fonderie qui investit le plus¹³⁷⁵. Mais c'est la performance du service commercial qui est mise en exergue pour faciliter un nouveau plan d'expansion.

- Un nouveau plan d'expansion

Les investissements prévus pour l'année 1980 résultent du succès commercial de l'ancienne usine Ricat : le tonnage total produit par l'entreprise ne cesse d'augmenter alors que les fonderies voisines rencontrent des difficultés grandissantes. Cette évolution a un impact psychologique déterminant sur les analystes de CHAMPEX car cette dernière connaît ses premiers échecs : Bernard-Huet dépose son bilan suite à deux impayés importants¹³⁷⁶, les fonderies Cochaux, Dumas, Toussaint entrent dans une zone de turbulences qui affaiblit leurs ressources alors qu'elles ont bénéficié de prêts CHAMPEX pour l'achat de Disamatic. Du reste, la production française des fonderies sur modèles décroît inexorablement, alors que La Fonte Ardennaise voit sa part dans la production totale augmenter (0,5 % en 1974, 1,8 % en 1980¹³⁷⁷). Cet indicateur rassure CHAMPEX qui constate que La Fonte Ardennaise traverse bien la crise grâce à la forte diversification de sa clientèle et à l'amélioration de ses structures financières¹³⁷⁸.

G. Grosdidier annonce, pour 1980, l'implantation d'une troisième Disamatic (dont le coût est estimé à 6 100 000 francs), auquel s'ajoutent des investissements de renouvellement pour un montant de 2 900 000 francs¹³⁷⁹. Les comptes prévisionnels sont établis sur l'hypothèse d'une progression du chiffre d'affaires de 30 % en 1979-1980 et 11 % en 1980-1981. Ces prévisions optimistes sont relayées par les analystes de CHAMPEX car les efforts réalisés par FONDATEX sur les marchés étrangers commencent à porter leurs fruits¹³⁸⁰. Le programme envisagé est particulièrement ambitieux puisqu'il vise à augmenter la section usinage de FA2 et la capacité de production de FA1 de 20 %¹³⁸¹.

Le financement est multiple et s'appuie donc sur des sources diverses : CHAMPEX, avec un prêt sur fond d'emprunt obligataire de 1 000 000 francs et 300 000 francs

¹³⁷⁵ Résultat de l'enquête remis lors de la réunion du groupement professionnel de fontes sur modèles, SGFF, 21 avril 1977, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³⁷⁶ Entretien de l'auteur avec R. Jonet, PDG de Bernard-Huet (2010).

¹³⁷⁷ Sources : *Annuaire du SGFF* 1978-1982-186 ; archives privées Union régionale des Fonderies de l'Est ; Procès-verbal des conseils d'administration 1975-1985, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³⁷⁸ Rapport sur le concours demandé par La Fonte Ardennaise, décembre 1979, archives privées CHAMPEX.

¹³⁷⁹ Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration en date du 17 décembre 1979, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹³⁸⁰ Rapport sur le concours demandé par La Fonte Ardennaise, décembre 1979, archives privées CHAMPEX.

¹³⁸¹ *Ibid.*

d'obligations convertibles en actions ; un crédit fournisseur de 1 500 000 francs par Disamatic ; un prêt participatif du CIDISE de 600 000 francs¹³⁸² ; un crédit-bail de 1 450 000 francs (BATICAL) et une prime de développement régional de 1 320 000 francs.

Sur quatre ans, entre 1975-1976 et 1978-1979, l'investissement prévu s'élève à 13,8 millions de francs (lesquels sont couverts par divers apports d'un montant total de 16,1 millions de francs dont 7,4 millions d'autofinancement, soit 46 % du total), et permet d'accroître le fonds de roulement

- Conséquences sociales

Fin 1977, dans un rapport interne, CHAMPEX relève que des perturbations sociales ont empêché la société de réaliser les objectifs fixés¹³⁸³. Dans une entreprise où les revendications syndicales sont rares, nous analyserons l'environnement social spécifique au département pour la période, puis nous étudierons les trois conflits qui se greffent sur la croissance de La Fonte Ardennaise.

L'expansion de l'entreprise s'accompagne d'une forte augmentation du personnel : de 145 en 1968, il passe à 359 employés en 1975-1976. Depuis la grève de 1953, l'embauche s'effectue via un parrainage amical ou familial. On ne constate aucun mouvement social jusqu'aux événements de mai-juin 1968 qui n'étaient pas particuliers à La Fonte Ardennaise. Cependant, la crise structurelle qui frappe la métallurgie ardennaise dès le milieu des années 1960 crée les conditions d'une activité syndicale intense qui perdure jusqu'à la fermeture définitive des établissements sidérurgiques de la Chiers à Vireux. La journée « Ardennes mortes » d'avril 1977 est la manifestation culminante de l'inquiétude de la population ouvrière.

Selon *L'Ardennais*, les fonderies de Charleville, de la Vallée et du Plateau sont particulièrement touchées : « les Fontes à Rocroi et Cury à Deville sont fermées, des emplois ont été supprimés chez Gailly, des menaces pèsent sur les travailleurs de la Macérienne et de la Fonderie Nouvelle à Charleville, les effectifs d'Arthur Martin sont passés à la veille de l'absorption de Faure en 1965 de 3 000 à 2 500, dans le même temps Porcher est passé de 1 150 à 750 alors que les petites et moyennes fonderies de la vallée de la Meuse ont bloqué leurs embauches, parfois supprimé des postes »¹³⁸⁴. Les inspecteurs de la BNP, inquiets, notent que pour les fonderies, à l'exception de La Fonte Ardennaise, les années 1975 et 1976

¹³⁸² CIDISE, Comité interministériel pour le développement des investissements et le soutien de l'emploi pour les PME performantes.

¹³⁸³ Rapport sur le concours demandé par La Fonte Ardennaise, décembre 1977, archives privées CHAMPEX.

¹³⁸⁴ *L'Ardennais*, 28 avril 1977.

ont été mauvaises et 1977, catastrophique, quel qu'ait été le niveau relatif d'activité par rapport à 1976¹³⁸⁵. La croissance externe de La Fonte Ardennaise et de nouvelles embauches sur le site de Vivier au Court favorisent, entre 1975 et 1977, le développement de mouvements revendicatifs.

En 1974, les syndicats ne sont pas présents au CE de l'entreprise. La liste syndicale n'a pas obtenu 50 % des voix au premier tour et au second, c'est une liste encouragée par la direction qui obtient la majorité. Cependant, une partie des délégués du personnel adhèrent à la CGT et, à la fin de 1974, la section CGT de La Fonte Ardennaise constituée alors d'une cinquantaine d'adhérents¹³⁸⁶, lance un premier mouvement revendicatif pour l'attribution d'une prime de fin d'année¹³⁸⁷. Les journaux locaux soulignent « l'affrontement par salariés interposés des notions de droit de grève et de liberté du travail »¹³⁸⁸, car si une quarantaine de salariés occupent le site, 120 manifestent devant la préfecture pour pouvoir travailler. Après une semaine d'occupation et un vote à bulletin secret, l'occupation est levée, la veille, la direction avait modifié à la marge la grille d'attribution de la prime¹³⁸⁹. Quelques mois plus tard, après une grève de quatre jours du service entretien (en apparence sans succès), un mouvement plus important se déclenche en avril 1976¹³⁹⁰.

Selon la CGT, la promesse d'augmentation de 80 centimes formulée en décembre 1975 est réduite à 50 centimes payables en deux étapes. Le scénario est le même : occupation de l'usine vivaroise, assignation de 39 ouvriers en référé¹³⁹¹, conciliation au tribunal d'instance. La négociation aboutit à un accord le 29 avril¹³⁹². L'agitation sociale de la période s'achève avec un conflit sectoriel qui concerne neuf salariés du service moulage à FA3. Comme précédemment, la conciliation s'effectue le 18 février 1977 au tribunal des référés, la direction renonce à poursuivre les neuf grévistes et la CGT suspend le mouvement. Selon J.-P. Pérard, « il n'y avait aucune unité entre les trois sites, les ouvriers de Ricat venaient de retrouver du travail après leurs licenciements par Fonthermic, et généralement les

¹³⁸⁵ BNP, rapport interne, *op. cit.*

¹³⁸⁶ Entretien de l'auteur avec J.-P. Pérard, délégué du personnel CGT (2010).

¹³⁸⁷ *L'Ardennais*, 3 décembre 1975.

¹³⁸⁸ *L'Ardennais*, 2 décembre 1975.

¹³⁸⁹ Le premier accord attribuait 20 % d'un salaire mensuel pour 1 an de présence, 30 % pour 2, 50 % pour 3, 70 % pour 4 et 100 % pour 5. La CGT revendiquait de 60 à 100 %, le protocole de fin de conflit accorde 40 % de 1 à 2 ans d'ancienneté et confirme pour le reste la grille initiale, *L'Ardennais*, 3 décembre 1975.

¹³⁹⁰ *L'Ardennais*, 17 mars 1976.

¹³⁹¹ *L'Ardennais*, 27 avril 1976.

¹³⁹² La proposition initiale n'est pas modifiée, 30 centimes au 1^{er} avril, puis 20 centimes en 4 fois à partir de septembre, le seul accord supplémentaire semble être l'engagement de la direction d'appliquer les recommandations du SIMA sur l'indexation des salaires, *L'Union*, 30 avril 1976.

salariés avaient peur »¹³⁹³. Si du point de vue syndical, le travail qui ne manque pas à La Fonte Ardennaise crée une situation propice aux revendications, l'environnement économique, avec les fermetures et les licenciements, est défavorable aux arrêts de travail. Du reste, querelles internes, départs et licenciements ont conduit à mettre la section syndicale CGT en sommeil dès 1977.

- Des regards extérieurs : l'analyse financière de CHAMPEX et l'audit comparé de la BNP

Dans la tourmente économique qui fragilise les fonderies, La Fonte Ardennaise se distingue dans une branche industrielle sans ressource et sans ressort. Nous analyserons comment l'entreprise devient une référence pour les partenaires financiers à partir des études sectorielles réalisées par CHAMPEX et la BNP (toutes deux fortement engagées avec les fonderies ardennaises).

Après le dépôt de bilan de Bernard-Huet¹³⁹⁴, Cochaux se déclare en cessation de paiement remettant en cause les engagements de CHAMPEX dans le secteur¹³⁹⁵. Pour la crédibilité de la SDR, La Fonte Ardennaise ne peut échouer. L'analyse des financiers rémois conduit au rétablissement du fonds de roulement de l'entreprise et au contrôle de la rentabilité et de la trésorerie de l'entreprise.

Figure 91 : Évolution de la rentabilité

	1973-74	1974-1975	1975-1976	1976-1977	1977-1978
MBE	9,4 %	6,4 %	8 %	9,1 %	8,2 %

Sources : Rapports sur le concours demandé par La Fonte Ardennaise, juin 1976, décembre 1977, décembre 1979, archives privées CHAMPEX.

Le taux de marge brute d'exploitation est très supérieur à celui du secteur (1,7 %)¹³⁹⁶ et la trésorerie s'améliore : le fonds de roulement négatif depuis 1972 est devenu positif au 31 août 1977 ; les besoins bruts en fonds de roulement sont légèrement inférieurs à deux mois de chiffre d'affaires, et en quatre ans les effets remis à l'escompte sont passés de plus de deux

¹³⁹³ Entretien de l'auteur avec J.-P. Pérard (2010).

¹³⁹⁴ Un prêt à long terme de 1 100 000 francs est accordé par CHAMPEX en novembre 1973 pour le financement de l'achat d'une Disamatic, CHAMPEX, Rapports et bilan de l'exercice 1974, archives privées CHAMPEX.

¹³⁹⁵ En 1971, CHAMPEX accorde un prêt à long terme de 830 000 francs pour le financement de l'implantation d'une Disamatic. L'absence de rationalisation et le nombre restreint de clients (Ferrodo, Bendix, Renault) conduit à des pertes croissantes, Entretien de l'auteur avec François Dury (2010).

¹³⁹⁶ Rapport sur le concours demandé par La Fonte Ardennaise, référence 024-2, 4 juin 1976, archives privées CHAMPEX.

mois à un mois de l'ensemble des ventes¹³⁹⁷. CHAMPEX juge la situation très favorable : la MBE est projetée à 8 % sur les deux prochains exercices, l'autofinancement net est d'un bon niveau et l'état des emprunts n'est pas un problème, compte tenu de la capacité d'autofinancement croissante de l'entreprise¹³⁹⁸. Enfin, l'AGO du 17 décembre 1977 approuve la distribution d'un dividende de 10 % aux actions privilégiées¹³⁹⁹, si bien que CHAMPEX perçoit sa première rémunération. Compte tenu des déboires de la SDR dans ses engagements, La Fonte Ardennaise devient l'entreprise à soutenir alors que les autres fonderies voient s'éteindre tout espoir de financements, comme le confirme le rapport interne de la BNP.

Inquiète des engagements de sa succursale de Charleville-Mézières dans le secteur de la fonderie, la BNP réalise un audit au cours du second semestre 1978¹⁴⁰⁰. Le diagnostic est sévère pour une profession « affaiblie, exsangue, sans fond de roulement et parfois même sans fonds propres »¹⁴⁰¹. Les inspecteurs constatent la baisse brutale et inexorable du marché de sous-traitance, et l'incidence des frais fixes sur les résultats en cas de chute de l'activité¹⁴⁰². Les reproches les plus amers s'adressent à la succursale de Charleville-Mézières pour avoir soutenu des investissements structurellement inutiles : « faute de service commercial, les entreprises ne sont pas parvenues à les alimenter convenablement »¹⁴⁰³.

Le rapport conclut que la fonderie est une industrie qui doit investir annuellement 4 à 5 % de son chiffre d'affaires pour seulement maintenir en état son outil de production et que la plupart des établissements sont condamnés, à terme. Confrontés à certaines fonderies qui investissent mais qui, par manque de commandes, ne peuvent respecter leurs engagements et à d'autres, qui ne le font pas faute de moyens, les banquiers recommandent une très grande prudence envers un secteur déjà en manque de financement. Le verdict est sans appel : « sauf nouvelle et improbable amélioration de la conjoncture, on voit mal comment beaucoup d'affaires pourront rattraper leur retard »¹⁴⁰⁴.

Pour les analystes parisiens, La Fonte Ardennaise représente une brillante exception et son étude permet d'appréhender par comparaison les erreurs commises par le reste de la

¹³⁹⁷ Rapport sur le concours demandé par La Fonte Ardennaise, décembre 1977, archives privées CHAMPEX.

¹³⁹⁸ Rapport sur le concours demandé par La Fonte Ardennaise, décembre 1979, archives privées CHAMPEX.

¹³⁹⁹ Procès-verbal de l'AGO du 17 décembre 1977, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁴⁰⁰ La part des engagements évolue de 9,05 % des emplois industriels et commerciaux en décembre 1975 à 13,45 % en décembre 1977. BNP, rapport interne, *op. cit.*

¹⁴⁰¹ *Ibid.*

¹⁴⁰² *Ibid.*

¹⁴⁰³ *Ibid.*

¹⁴⁰⁴ *Ibid.*

profession¹⁴⁰⁵. L'étude explique la divergence d'évolution par l'action personnelle de G. Grosdidier qui a su constituer une équipe compétente et soudée (qu'il écrase malheureusement un peu de sa personnalité) et un écart de productivité avec la branche mesuré dans les comptes d'exploitation : le coût du personnel est limité à 33 % pour La Fonte Ardennaise alors que celui de ses concurrents est supérieur à 50 %¹⁴⁰⁶. Les raisons de cette différence sont incertaines car les pièces réalisées sont similaires dans toutes les fonderies de moyenne et grande série, et la mécanisation n'est pas plus poussée à La Fonte Ardennaise qu'ailleurs. L'hypothèse formulée est la conjonction des deux facteurs suivants : l'intégration de l'usinage qui apporte de la valeur ajoutée et l'excellente gestion de l'entreprise qui aboutit à une adaptation presque parfaite de la production à l'outil, grâce aux efforts d'un service commercial efficace¹⁴⁰⁷. Cette conclusion et les réserves émises sur les engagements futurs de la banque dans le secteur de la fonderie établissent les conditions qui creusent l'écart entre La Fonte Ardennaise et les autres établissements. Le soutien financier accordé à l'une la favorise et le refus d'assistance aux autres accélère leur disparition. Les conseillers de la BNP proposent, en vain, de soutenir un rapprochement entre La Fonte Ardennaise et la Fonderie Nouvelle. Désormais, dans le désastre économique ardennais, les banques aussi bien que les collectivités territoriales voient en La Fonte Ardennaise un partenaire potentiel pour les entreprises en difficulté.

Les raisons objectives d'une opération de croissance externe horizontale ne manquent pas : renforcement à moindre coût de la fonction de production, absorption d'un concurrent et, plus généralement, recherche d'économie d'échelle. La reprise de Ricat-Grisard, une vieille fonderie vrignoise aux moyens de production peu performants et dont la clientèle s'est évaporée, est avant tout motivée par la recherche d'espace. Cette extension permet une diversification technique par l'introduction de nouvelles possibilités de moulage qui placent l'entreprise sur des segments de pièces plus lourdes, en moyennes séries, et unitaires. Cette opération témoigne des difficultés de la branche puisqu'aux deux fonderies déjà reprises par Ricat-Grisard (Apparuit et Guidart-Roynette) s'ajoute la malheureuse expérience de Fonthermic et la fin de la fonderie intégrée du groupe Babcock. Alors que les banques limitent fortement leurs engagements dans un secteur en déclin, La Fonte Ardennaise finance ses deux leviers de croissance, organique et externe, grâce à l'autofinancement et au soutien de l'État (réservé aux entreprises qui maintiennent l'activité et l'emploi par l'exportation). La

¹⁴⁰⁵ *Ibid.*

¹⁴⁰⁶ *Ibid.*

¹⁴⁰⁷ *Ibid.*

reprise de Ricat-Grisard oblige à développer la prospection des marchés extérieurs et l'activité commerciale. G. Grosdidier modifie de nouveau la composition de la force de vente et impose une structure qu'il contrôle : Fondatex. Pour soutenir les fonds propres et accompagner un nouveau programme de croissance interne (l'achat d'une troisième Disamatic), CHAMPEX entre au capital de l'entreprise. Selon les pouvoirs publics et les organismes financiers, La Fonte Ardennaise devient un exemple pour toutes les PME affaiblies par la crise et recroquevillées sur l'actionnariat familial. Si un service commercial intégré distingue la fonderie des autres, une différenciation encore plus importante s'ajoute : la confiance, et sur la base de celle-ci, G. Grosdidier a tous les soutiens pour participer à la concentration du secteur.

2) La sortie de Vrigne-Vivier

Une étude de 1980 identifie deux secteurs sensibles de l'industrie en France : la mécanique générale et les produits moulés en métaux ferreux qui présentent des taux négatifs de croissance et de demande relative¹⁴⁰⁸. Tour à tour, les fonderies ardennaises déposent le bilan alors que les informations du SGFF confirment les difficultés incommensurables de la branche. Pour mieux comprendre la gestion du contexte de déclin, nous préciserons l'environnement du secteur et les opportunités, malgré tout offertes, car un secteur en déclin n'est pas nécessairement dépourvu d'attrait pour qui a les ressources d'en tirer profit¹⁴⁰⁹. Il faut alors éclairer le processus qui incite La Fonte Ardennaise à étendre sa croissance horizontale (avec la reprise de la fonderie Toussaint) puis à mener une opération de croissance verticale (par l'entrée au capital de la société NOMAR).

2.1/ État du secteur : comment survivre ?

« L'économie ardennaise est en train de s'effondrer. L'annonce de la fermeture de l'usine de la Chiers et les incidents violents qui ont suivi ne sont que les symptômes d'un mal profond... ». L'introduction du dossier publié dans *L'Usine Nouvelle* « Ardennes : l'état d'urgence »¹⁴¹⁰ résume les difficultés économiques rencontrées par le département. Le

¹⁴⁰⁸ J.-C.DUTAILLY, M. HANNOUN, « Les secteurs sensibles de l'industrie », *Economie et statistique*, n° 120, mars 1980, p. 3-23.

¹⁴⁰⁹ N. ROUSSEAU, « Gérer stratégiquement en contexte de déclin », *Gestion*, mai 1992, HEC Montréal, p. 28-37.

¹⁴¹⁰ *L'Usine Nouvelle*, numéros 31-32-33, des 4,11 et 18 août 1983.

catalogue des causes énumère l'isolement, l'investissement insuffisant pendant la période de croissance (1946-1960), le puzzle des PMI à structure familiale, le manque de moyens financiers et l'absence de dynamisme commercial et le journal s'étonne que les responsables avancent toujours comme raisons du délabrement industriel, l'occupation allemande de 1914-1918 et l'invasion de mai 1940¹⁴¹¹. La visite du secrétaire général du SFMA, E. Delozanne, auprès de 18 établissements confirme une situation particulièrement dégradée puisque pour de nombreuses entreprises, envisager une restructuration est déjà trop tard¹⁴¹². La sous-activité, les impayés, les prix trop bas et la « concurrence acharnée »¹⁴¹³ sont les pavés qui conduisent à l'enfer des fonderies ardennaises. Une seule entreprise, Le Croissant, est sauvée de la liquidation (après un second dépôt de bilan) par La Persévérance (23 salariés) qui obtient le soutien du BDIA et de la CCI (prêt de 1 730 000 francs) pour abandonner ses installations vétustes aux Mazures et utiliser celles du Croissant à Rocroi.

Le problème de la restructuration est posé par le SGFF lors d'une assemblée plénière des fondeurs sur modèles¹⁴¹⁴. Les documents préparatoires à la réunion présentent la structure du marché et dressent le tableau d'une profession en déclin : réduction de la production (chute du tonnage qui atteint 35 % pour la fonte grise sur modèle entre 1973 et 1982), diminution du nombre d'établissements (le quart des fonderies autonomes disparaissent en dix ans en passant de 264 à 198) et faibles gains de productivité dans un secteur devenu capitalistique (29,8 tonnes par homme et par an en 1973 pour 33 en 1982)¹⁴¹⁵. Les acheteurs s'inquiètent de la disparition accélérée des fonderies, causes d'éventuelles ruptures de livraison ou de frais supplémentaires¹⁴¹⁶.

Le doute des donneurs d'ordre sur la pérennité des fondeurs semble justifié à la lecture de l'enquête menée par le SFMA sur la restructuration des fonderies de fonte sur modèle¹⁴¹⁷. En 1984, 15 établissements sur 29 sont en procédure de règlement judiciaire, et seuls les

¹⁴¹¹ *Ibid.*

¹⁴¹² Rapport de visites du SFMA, non daté, archives privées du SFMA.

¹⁴¹³ « La concurrence est acharnée, les fonderies se lancent dans des nuances de métal qu'elles n'ont pas l'habitude de faire à des prix très bas, ce qui ne peut avoir que des conséquences néfastes », Synthèse des informations recueillies lors des visites du 1^{er} janvier au 15 février 1983, archives privées SGFA.

¹⁴¹⁴ Courrier du SGFF aux fonderies adhérentes, 1^{er} juin 1984, archives privées SFMA. Les fonderies d'acier sont précurseurs dans la démarche ; en effet, suivant l'initiative ACICLUB, groupe informel composé des principaux propriétaires de fonderies d'acier moulé, « le Comité de l'action acier moulé (CAAM) est mis en place le 1^{er} septembre 1983 dans le but de définir les moyens à mettre en œuvre pour favoriser l'assainissement de cette industrie ». Le Fonds de Restructuration de l'acier moulé (FRAM) gère les opérations financières décidées par le CAAM dans un double souci de prévention et de solidarité professionnelle.

¹⁴¹⁵ Documents préparatoires à la réunion des fonderies sur modèles sur la restructuration du secteur. 1^{er} juin 1984, archives privées SFMA.

¹⁴¹⁶ Discours du Président Thomé, AG du SFMA, 8 octobre 1984, archives privées SFMA.

¹⁴¹⁷ *Restructuration des fonderies de fonte sur modèle, inventaire par département*, manuscrit non daté, archives privées SFMA.

établissements Béroudiaux (fondeur de contrepoids), Invicta (qui participe à la concentration du secteur en ayant repris Bernard-Huet), La Fonte Ardennaise et quelques petites fonderies (La Persévérance, Nicolas) bénéficient d'une dynamique de croissance.

Dans ce contexte, la fonderie Toussaint, à Haybes-sur-Meuse, fleuron de la métallurgie ardennaise ne parvient pas à surmonter son dépôt de bilan de 1981. Début décembre 1983, suite à l'avis du secrétaire du SFMA sur la situation inquiétante de l'entreprise¹⁴¹⁸, Antoine Toussaint sollicite l'aide de Gérard Grosdidier, « pour ne pas voir l'herbe pousser dans la cour de l'usine »¹⁴¹⁹.

2.2/ Reprise des Anciens établissements Gabriel Toussaint et Cie

Afin de comprendre l'affaiblissement d'une fonderie reconnue pour sa haute technicité, nous aborderons l'historique et le développement de la fonderie après la fin de la Seconde Guerre mondiale puis les conséquences de la spécialisation et de la culture d'entreprise qui poussent la fonderie à déposer le bilan avant d'être reprise par La Fonte Ardennaise.

2-2-1/ Historique : les parcours différents de Toussaint et de La Fonte Ardennaise.

De la fin du XIX^e siècle à l'après Seconde Guerre mondiale, l'entreprise, fondée le 14 décembre 1898 sous forme de commandite simple par Gabriel Toussaint, devient une des premiers établissements ardennais¹⁴²⁰. Son savoir métallurgique établi sur le moulage de pièces stratégiques pour le chemin de fer est reconnu et respecté par l'ensemble de la profession.

¹⁴¹⁸ Rapport de visites du SFMA, *op. cit.*

¹⁴¹⁹ Entretien de l'auteur avec A. Toussaint (2011).

¹⁴²⁰ *Le Courrier des Ardennes*, 11 janvier 1899, BNF JO-12733. G. Toussaint est seul gérant responsable, les autres, associés commanditaires. Son apport est constitué du fond industriel pour 153 000 francs et 7 000 francs en espèces, les associés apportent 70 000 francs.

Document 41 : Situation des Établissements Toussaint (1958)



Sources : Dépliant publicitaire des établissements Toussaint, archives privées La Fonte Ardennaise.

À l'origine, la situation de l'usine est idéale : installée au bord de la Meuse, sur laquelle est construite une turbine qui alimente les ateliers en courant continu, et à proximité de la voie ferrée. Détruite en 1914, la fonderie reprend ses activités en 1920, année où la commandite est transformée en SA, dont 94,5 % du capital de 500 000 francs sont détenus par les actionnaires familiaux¹⁴²¹.

Les relations étroites avec la Compagnie française des procédés Thomson-Houston incitent l'entreprise à réaliser un produit spécifique pour la construction des locomotives : des grilles de résistance de rhéostats dont la précision métallurgique est une barrière aux nouveaux entrants¹⁴²². Le nombre de salariés s'élève à environ 50 en 1931, passe à 62 en 1936, puis 86 en 1938¹⁴²³. Après l'invasion, la reprise de l'activité de la fonderie intervient en mars 1941¹⁴²⁴, et compte tenu de l'importance pour l'armée occupante des clients de l'entreprise (SNCF, Alsthom)¹⁴²⁵, la fonderie est classée en *V-Betrieb*¹⁴²⁶, puis en *S-Betrieb* en 1943. À la Libération, les clients sont les mêmes (SNCF, Alsthom) et les constructeurs ont plus que jamais besoin des grilles de rhéostats.

En 1946, à 76 ans, Gabriel Toussaint cède la direction de la société, bientôt transformée en SARL, à son fils Antoine, ingénieur diplômé de l'institut du Nord et de l'École supérieure de fonderie¹⁴²⁷. En 1951, en collaboration avec La Fonderie Nouvelle,

¹⁴²¹ *Le Narrateur de Rocroi*, 19 juin 1920, BNF JO96967, Publication de la SA des Anciens établissements Gabriel Toussaint et Cie. Gabriel Toussaint détient en propre 62,4 % du capital.

¹⁴²² Le gendre de Gabriel Toussaint H. Quillâtre est ingénieur à la Compagnie française des procédés Thomson et Houston et administrateur de la fonderie de son beau-père.

¹⁴²³ Listes du personnel pour 1936 et 1938 adressées au directeur du service régional des AS à Nancy, janvier 1937, octobre 1938, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁴²⁴ Entretien de l'auteur avec A. Toussaint (2010).

¹⁴²⁵ Le client historique de la fonderie la Compagnie française pour les procédés Thomson-Houston fusionne en 1928 avec la Société alsacienne de constructions mécaniques-Belfort pour devenir Alsthom.

¹⁴²⁶ Courrier de la *Feldkommandantur 684* à *Firma* Toussaint, 29 janvier 1942, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁴²⁷ Le premier décembre 1946, la SA est transformée en SARL sans modification de capital, acte du 27 mars 1984, Maîtres Drappier et Conreur, notaires à Charleville, archives privées La Fonte Ardennaise.

A. Toussaint entreprend la mécanisation du moulage¹⁴²⁸. Le chiffre d'affaires de la fonderie Toussaint (160 millions) représente alors plus du double de celui de La Fonte Ardennaise (75 millions)¹⁴²⁹.

L'importance du matériel électrique est identique dans les deux fonderies¹⁴³⁰. La diversification des secteurs clients est très voisine avec plus de quincaillerie et de chauffage pour La Fonte Ardennaise et *a contrario* plus de pièces mécaniques (composants automobiles, agricoles et machines textiles) pour Toussaint. Quatre chantiers mécanisés sont en place en 1955-1956, huit en 1964¹⁴³¹.

En 1957, les quatre secteurs principaux (automobiles, machinisme agricole, matériel électrique et « mécanique »¹⁴³²) sont équilibrés, mais à partir de 1960, celui de l'automobile devient prépondérant.

Figure 92 : Client de La Fonte Ardennaise et de Toussaint en 1960

	CA en francs	Salariés	Tonnage mensuel	Clients	Part du CA des 10 premiers clients	Clients CA > 1 %	1 ^{er} secteur
Toussaint	6 399 342	200	264	179	77,94 %	12	Automobile 52,50 %
LFA	3 192 669	85	129	115	78,20 %	14	Matériel électrique 74,90 %

Sources : Relevés du tonnage et du chiffre d'affaires de la fonderie Toussaint, 1960, archives privées La Fonte Ardennaise.

Les deux fonderies pourraient être fragilisées par une baisse du secteur dominant, mais le nombre des clients répartis sur l'ensemble des segments est une sécurité. Le prix de la tonne vendue est identique, 24 239 francs pour Toussaint, 24 749 francs pour La Fonte Ardennaise dont la productivité est plus élevée (1,51 tonne par homme pour 1,32 à Haybes)¹⁴³³. Cette différence est liée à la typologie des pièces automobiles qui demandent plus de contrôle que celle des boîtiers électriques. Le tonnage moyen mensuel évolue de 214 tonnes en 1957 à 406 en 1964 avec une stagnation et un recul de 1965 à 1967.

En septembre 1966, Toussaint est la première fonderie de sous-traitance ardennaise à acquérir une machine à mouler Disamatic et à régler les problèmes inhérents à la nouvelle

¹⁴²⁸ M. Tayot, dirigeant de la Fonderie Nouvelle, s'inspire de l'automatisation des fonderies de la Régie Renault pour moderniser son établissement. Ami de la famille Toussaint, c'est bien volontiers qu'il accueille Antoine à Mézières lors de l'installation des carrousels. Entretien de l'auteur avec A. Toussaint (2010).

¹⁴²⁹ Fiches individuelles des clients des Établissements Toussaint pour l'année 1951, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁴³⁰ Les premiers clients de chacune, la Télémécanique et Electrofonte, réalisent des produits identiques.

¹⁴³¹ Entretien de l'auteur avec A. Toussaint (2010).

¹⁴³² Ce secteur comprend dans la nomenclature La Fonte Ardennaise : la robinetterie et les pompes, les biens d'équipements, les appareils de mesure et la mécanique générale.

¹⁴³³ Toussaint, comme La Fonte Ardennaise, intègre du personnel usinier. Ce dernier sans doute plus nombreux à Vrine aux Bois creuse un écart de productivité légèrement supérieur en faveur de La Fonte Ardennaise.

technologie, particulièrement celui de la composition du sable¹⁴³⁴. Cette maîtrise technique provoque l'achat de trois nouvelles machines en juillet 1968, mars 1971 et février 1973 pour remplacer la plus ancienne¹⁴³⁵. En 1970, la fonderie produit 900 tonnes par mois, dont 350 destinées à Verto-Ferodo¹⁴³⁶.

Figure 93 : Chiffres clés en 1970 de La Fonte Ardennaise et des Établissements Toussaint

	CA en francs	Salariés	Tonnage mensuel	Clients	Part du CA des 10 premiers clients	Clients CA > 1 %	1 ^{er} client
Toussaint	11 811 863	220	600	104+80*	68,19	19	Verto-Ferodo 30 %
LFA	9 348 987	191	472	233	49,07	24	EDF 8 %

* Les clients du secteur sanitaire composés d'artisans, de grossistes et de quincailliers (80) sont distingués des clients industriels.

Sources : Factures de l'année 1970 de la fonderie Toussaint, archives privées La Fonte Ardennaise.

Le chiffre d'affaires de Toussaint (26 % supérieur à celui de La Fonte Ardennaise) se structure autour de « quatre métiers » : le secteur automobile (38 %), les grilles de résistances (14 %), le sanitaire (6 %), et les pièces mécaniques (42 %) dont 18 % pour la robinetterie industrielle (segment commun avec La Fonte Ardennaise dans un pourcentage identique : 38,9 % dont 18,5 % pour la robinetterie). Les pièces pour l'automobile et les grilles de résistance témoignent d'un savoir-faire métallurgique élevé alors que la production de fonte sanitaire semble une anomalie dans un tel cadre. Si le premier client de La Fonte Ardennaise ne représente que 8 %, celui de Toussaint s'élève à 30 %. La stratégie commerciale volontariste de la première a réduit la position du client historique EDF et permit de diversifier les ventes alors que la différenciation technique de la seconde cristallise la demande d'un seul client, Verto-Ferodo, qui, compte tenu de la particularité de son cahier des charges, ne peut mettre en concurrence les fournisseurs.

Dans la chronologie de l'automatisation des fonderies ardennaises sur modèles, Toussaint suit de peu la Fonderie Nouvelle, dont il s'est inspirée, mais précède tous les autres établissements et devient le premier parc Disamatic en France. L'élaboration d'une métallurgie fine, routine de la fonderie depuis 1919, différencie Toussaint des autres établissements ardennais. Les équipementiers automobiles, au cahier des charges exigeant, deviennent dès 1959 son premier secteur client. En 1970, la spécialisation de la fonderie est plus étroite encore car le premier client, Verto-Ferodo représente le tiers des ventes. La

¹⁴³⁴ La mise en place de la nouvelle technologie et les difficultés de mise au point des plateaux d'embrayage de Ferodo provoquent une baisse de la production en 1967, Entretien de l'auteur avec A. Toussaint (2010).

¹⁴³⁵ *List of machines sold up to 1st May 1974*, archives privées DISA A/S.

¹⁴³⁶ Entretien de l'auteur avec A. Toussaint (2010).

structure du chiffre d'affaires de La Fonte Ardennaise, diversifiée et multisecteurs est plus rassurante bien que la différenciation technique protège Toussaint de la concurrence.

2-2-2/ Une entreprise « technocentrée » : les conséquences (1973-1983)

L'équilibre commercial de Toussaint est rompu par la perte du premier client de l'entreprise qui intègre l'opération de fonderie. Nous analyserons le contexte et les conséquences directes du départ de Verto-Ferodo, puis les moyens mis en œuvre par la fonderie pour le remplacer et enfin les raisons qui poussent l'entreprise à cesser ses paiements.

Au début des années 1970, plus de la moitié des ventes de Toussaint sont captives car une barrière technique protège la production des grilles de résistance et des pièces d'embrayage. Ce savoir-faire reconnu lui permet d'obtenir des commandes dans d'autres secteurs, sans réelle présence commerciale. Antoine Toussaint gère directement les ventes en suivant les premiers clients avec l'aide de quelques représentants multicartes¹⁴³⁷. La notoriété de la fonderie est suffisante pour assurer la charge de travail et la rémunération des salariés (nombreux pour le tonnage produit). Le rapport de la masse salariale rapporté au chiffre d'affaires est supérieur à la moyenne car les productions « vaches à lait » sont exigeantes en main-d'œuvre : les grilles de résistance nécessitent un moulage sur machines à mouler manuelles et une finition ouvragée, quant aux disques d'embrayage, une équipe dédiée à la qualité assure les nombreux contrôles que le cahier des charges impose. Les produits destinés au sanitaire font appel quant à eux de nombreux salariés non productifs¹⁴³⁸.

L'équilibre entre les quatre métiers de Toussaint est rompu en 1972, lorsque Verto-Ferodo intègre une fonderie à sa chaîne de production, sur le site d'Amiens¹⁴³⁹. La liste des machines Disamatic vendues en France montre l'importance de la chronologie : en février 1973, Toussaint acquiert une Disamatic pour augmenter sa capacité de moulage, alors que la future fonderie de Verto à Amiens en reçoit deux en décembre 1972.

¹⁴³⁷ Entretien de l'auteur avec A. Toussaint (2010).

¹⁴³⁸ Entretien de l'auteur avec L. Balle (2011).

¹⁴³⁹ La Société anonyme française du Ferodo est créée à Saint-Ouen en 1923 par la maison-mère britannique. Les centres de production sont décentralisés en province à partir de 1955. Verto est le nom de l'entreprise implantée à Amiens en 1957 ; G. ALTHABE, *Urbanisation et enjeux quotidiens*, Paris, L'Harmattan, 1993, p. 117.

Pourtant, en 1971, Verto-Ferodo propose d'intégrer la fonderie Toussaint dans le groupe¹⁴⁴⁰. Dans ce but, la SARL est transformée en SA et A. Toussaint, devient président du directoire¹⁴⁴¹. La raison de l'échec du rapprochement entre les deux sociétés n'est pas clairement identifiée. A. Toussaint éprouve toujours beaucoup d'amertume lorsque le sujet est évoqué : « Ferodo a utilisé toutes les mises au point métallurgiques et tous les systèmes de coulée que nous avons élaborés »¹⁴⁴². L'explication donnée par l'équipementier automobile paraît rationnelle : « la fonderie est construite en 1973 pour recycler des chutes d'acier, le choix s'est naturellement porté sur la Disamatic, la fusion électrique basse fréquence s'est imposée »¹⁴⁴³.

La matière première, en abondance et gratuite, est la raison première de l'intégration de la fonderie. La forte spécialisation du procédé autour d'une unique famille de pièces permet d'automatiser complètement la production et de réaliser 14 000 tonnes par an avec 80 salariés soit une productivité six fois supérieure à celle de la fonderie Toussaint.

Au-delà de la sécurité de l'approvisionnement à un prix inférieur à celui du marché, Verto-Ferodo a désormais la possibilité de peser sur les prix des fournisseurs encore sollicités pour les compléments de livraison¹⁴⁴⁴.

Le retrait progressif de Valeo à partir de la fin 1973 est partiellement compensé, un an plus tard, par l'arrivée d'un donneur d'ordre important : les Freins Girling, division de Lucas France, à Bouzonville en Moselle. Ce client de pièces de sécurité, n'a jamais remplacé Verto en tonnage, ses livraisons étant de l'ordre de 150 à 200 tonnes mensuelles pour 300 avec Verto¹⁴⁴⁵. Fatalité, selon les dirigeants de Toussaint, en 1976, Lucas-Girling acquiert la fonderie de Charrue Melotte à Gembloux¹⁴⁴⁶, le constructeur belge de machines agricoles, équipé d'une machine à mouler Disamatic depuis mars 1972¹⁴⁴⁷.

Malgré l'édition d'une nouvelle plaquette publicitaire en 1975, la faiblesse de l'action commerciale ne permet pas à l'entreprise de retrouver un niveau de charge suffisant pour les

¹⁴⁴⁰ Entretien de l'auteur avec A. Toussaint, (2011).

¹⁴⁴¹ *Les petites affiches Matot-Braine*, 24 avril 1971.

¹⁴⁴² Entretien de l'auteur avec A. Toussaint, (2011).

¹⁴⁴³ Avec l'accord de X. Dupont, directeur du site de Valeo-Amiens, les informations sur la fonderie ont été communiquées par A. Rambure, Groupe segment SQA leader, attaché à la fonderie de 1974 à sa fermeture le 21 juillet 2007. Verto-Ferodo prend le nom de Valeo, filiale italienne de Ferodo, en 1980, Courrier d'A. Rambure à l'auteur, 7 février 2011.

¹⁴⁴⁴ Au premier semestre 1978, Toussaint livre 13 tonnes par mois à Amiens au lieu de 250 à 300 avant 1973.

¹⁴⁴⁵ Entretien de l'auteur avec A. Toussaint (2011).

¹⁴⁴⁶ *Le Soir* (Belgique), 18 octobre 1994.

¹⁴⁴⁷ *Disamatic, List of machines sold up to 1st May 1974*, archives privées DISA A/S.

200 salariés. En 1978, première année déficitaire, seules 562 tonnes sont produites mensuellement lors du premier semestre dans une structure clients très modifiée¹⁴⁴⁸.

Des quatre métiers relevés huit ans plus tôt, le sanitaire a disparu, la production des grilles de résistance est devenue insignifiante (4,33 %), et celle de la fonte mécanique s'effrite avec 36,32 % (-6 %). En revanche, le secteur automobile est multiplié par 1,7, mais sa rentabilité est moindre car il repose sur les usiniers de l'automobile. La fonderie devient alors sous-traitante de sous-traitants avec le peu de marge que cela entraîne¹⁴⁴⁹. Parmi les dix premiers clients de la fonderie (qui représentent 66 % du tonnage expédié) figurent sept usiniers aux services achats très actifs, à la recherche constante du fournisseur le moins disant, condition de leur propre survie. La Fonte Ardennaise présente une structure plus diversifiée. En 1978, les fonderies FA1 et FA3 livrent 356 clients alors que Toussaint n'en compte plus que 76 et, hormis les usiniers, aucun nouveau client n'a été gagné depuis 1970.

Alors que depuis 1973, la fonderie peine à travailler à pleine capacité, A. Toussaint achète une machine à mouler allemande à joint horizontal Formatic¹⁴⁵⁰ pour ouvrir d'autres possibilités, mais la machine ne tint jamais ni les cadences, ni la précision annoncée¹⁴⁵¹. Cet échec technique est une des raisons qui conduit l'entreprise à se déclarer en cessation de paiement le 11 avril 1981. À cela s'ajoutent la baisse importante des prix, l'absence de performance commerciale, le sureffectif, et les conflits sociaux à répétition¹⁴⁵². Globalement, cette situation résulte de l'absence de veille commerciale effectuée par un service des ventes structuré¹⁴⁵³. L'entreprise est sourde aux bruissements du marché.

La comparaison des plaquettes publicitaires montre le « technocentrisme » de la fonderie Toussaint aux dépens de l'ouverture sur les clients potentiels¹⁴⁵⁴. La première de

¹⁴⁴⁸ Entretien de l'auteur avec L. Balle et J.-P. Dubois (2011).

¹⁴⁴⁹ Verto est certes un équipementier de l'automobile (rang 1), mais fournisseur d'une fonction complète, sa latitude de négociation varie en fonction de son positionnement chez le constructeur et de la valeur ajoutée de ses produits. Son sous-traitant fondeur (rang 2) a, vis-à-vis de lui et en réduction la même marge de manœuvre. L'usinier, s'il livre en direct les chaînes d'assemblages du constructeur a un pouvoir de négociation quasi nul, il tente donc de créer une partie de sa marge dans l'achat de la pièce moulée ; s'il livre un équipementier le fondeur se retrouve en rang 3 ou 4 avec l'impossibilité de répercuter ses hausses.

¹⁴⁵⁰ La machine à mouler en mottes automatique Formatic est une réponse du constructeur BMD à l'offensive de DISA. Il propose le maintien du joint de moulage horizontal pour conserver la technique de moulage employée jusqu'à présent. Seules deux machines ont été livrées en France, à Toussaint et SAFAM à Bayonne, Courrier et fiche technique de D. Dallalba, DISA, *Moulding manager* France, 23 février 2011.

¹⁴⁵¹ Entretien de l'auteur avec A. Toussaint (2011).

¹⁴⁵² Entretien de l'auteur avec L. Balle (2011).

¹⁴⁵³ C'est à dessein que ne sont pas employés les termes « étude de marché » ou *marketing* car même dans le cadre de l'action commerciale de La Fonte Ardennaise, il ne s'agit pas encore de précéder ou d'influencer le marché mais de s'adapter aux tendances, le plus rapidement possible.

¹⁴⁵⁴ Les plaquettes publicitaires sont éditées toutes deux en 1975 et réalisées par les mêmes photographes et imprimeur, elles se présentent sous la forme identique de trois volets recto verso. Les messages qu'elles sous-tendent sont révélateurs de deux cultures d'entreprise différentes.

couverture de Toussaint témoigne de la passion métallurgique de la fonderie puisque seuls figurent le cubilot et la poche de coulée, alors que celle de La Fonte Ardennaise est plutôt axée sur le moulage et l'innovation de la Disamatic (avec des photos de pièces qui rappellent la finalité du moulage et les besoins des clients).

Sans doute la notoriété de l'établissement est-elle toujours forte, mais cet aspect n'est plus suffisant au regard de la présence permanente chez les clients et du « prix » dans une économie en crise. Tous les autres facteurs sont issus de la faiblesse des relations commerciales : la perte de Verto et de Girling avec, par manque de ressources humaines, l'impossibilité d'agir pour le renouvellement des clients ; la chute des prix, issue du pis aller de la prise de commandes chez les usiniers ; l'achat de la Formatic sans analyse préalable des besoins ; enfin, le personnel en excédent dans un établissement en sous-activité. Les grèves à répétition ont profondément marqué A. Toussaint qui reconnaît avec une honnêteté désespérée qu'il ne comprenait pas les conflits alors que l'entreprise avait peine à survivre¹⁴⁵⁵. Dans les luttes syndicales de la seconde partie des années 1970, le management paternaliste des entreprises familiales est remis en cause, d'où l'incompréhension d'A. Toussaint qui aurait dû licencier dès 1973, mais qui répugnait à le faire car l'entreprise n'avait jamais licencié¹⁴⁵⁶. Les mouvements sociaux n'auraient sans doute pas pesé aussi lourd dans une entreprise sereine. Le manque de travail fragilise toutes les relations et l'embauche d'un agent technico-commercial intégré à la veille du dépôt de bilan, est trop tardive.

Du fait de leurs spécificités techniques, les productions de Toussaint sont consommatrices de main-d'œuvre, mais le sureffectif est compensé par la rente de situation procurée par des marchés captifs. Dans ce contexte, la construction de la fonderie de Verto lui porte un coup fatal, d'autant que l'absence d'organisation commerciale limite les alternatives. Pour équilibrer des capacités de production, augmentées d'une Disamatic en 1973 et d'une Formatic en 1978, et dans une tentative tardive de diversification, Toussaint accepte les commandes, à prix tirés, des usiniers de l'automobile. Le sureffectif est cette fois non compensé et les problèmes sociaux aggravent la situation financière de l'entreprise qui dépose alors son bilan.

¹⁴⁵⁵ Entretien de l'auteur avec A. Toussaint (2011).

¹⁴⁵⁶ *Ibid.* Les grèves sont sectorielles (ébarbeurs) et concernent principalement le personnel algérien.

2-2-3/ L'intervention de La Fonte Ardennaise

Dans la bataille économique qui décime les fonderies, la fragilité n'est pas de mise et le destin d'un établissement en redressement judiciaire est généralement inexorable. Malgré l'intervention d'un ingénieur-conseil, la fonderie Toussaint n'a plus les ressorts pour rétablir la situation. Premièrement, nous étudierons les résultats de la fonderie en 1983 qui mènent à la liquidation. Ensuite, nous présenterons les analyses d'A. Urion, expert auprès du tribunal de commerce, sur les conditions de reprise d'activité. Enfin, nous analyserons les modalités d'attribution des Anciens établissements Gabriel Toussaint et Cie à La Fonte Ardennaise.

- La chute

La procédure de redressement judiciaire ne permet pas à l'entreprise de rebondir. Le bilan clos au 31 décembre 1982 indique une perte de 611 742 francs, alors que les dettes du dépôt de bilan représentent 9 215 260 francs ; celles à plus d'un an, 1 235 553 francs ; et les dettes fournisseurs 2 891 366 francs¹⁴⁵⁷. L'examen des 6 premiers mois de 1983 est alarmant et le compte d'exploitation dressé au 31 octobre 1983, catastrophique : le résultat net correspond à une perte de 2 554 870 francs¹⁴⁵⁸ expliquée par la faiblesse du carnet de commandes et l'inadéquation entre la spécialisation technique de la fonderie et les commandes de substitution prises par défaut¹⁴⁵⁹. L'analyse des secteurs clients, auprès de l'automobile (42 %) et de la robinetterie industrielle (18 %) indique la production de barbecues (19 %) pour la société SOMAGIC¹⁴⁶⁰, premier client de l'entreprise avec 131 tonnes mensuelles. La particularité technique de cette fabrication est à l'antipode du savoir-faire de Toussaint car pour réaliser ces pièces de faible épaisseur, il faut de la « fonte à cocotte », sans propriété mécanique mais d'une grande coulabilité, à l'opposé de la qualité exigée par les composants automobiles. À l'évidence, ce marché pris dans une situation de sous-activité contribue à la dégradation de la rentabilité de l'entreprise.

¹⁴⁵⁷ CHAMPEX figure dans les créanciers avec un prêt à long terme de 1 250 000 francs, attribué, compte tenu de l'état des remboursements en 1980, soit un an avant la procédure d'observation judiciaire, indiquant une grande confiance ou une absence de discernement, Bilan au 31 décembre 1982 des Anciens établissements Gabriel Toussaint et Cie, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁴⁵⁸ Compte de résultat des Anciens établissements G. Toussaint, du 1^{er} janvier au 31 octobre 1983, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁴⁵⁹ *Exposé sur la situation des Anciens établissements G. Toussaint et Cie*, réalisé par A. Urion, *op. cit.*

¹⁴⁶⁰ Michèle Chevrot, PDG de SOMAGIC précise que l'activité barbecue a commencé en 1981 avec la fonderie Invicta, mais que cette dernière a commercialisé sa propre gamme. Elle a donc choisi trois autres fonderies ardennaises pour répartir ses commandes : Robert et Biard, la fonderie du Moulinet, toutes deux équipées de chantiers traditionnels et Toussaint. M. Chevrot se souvient « de l'équipe technique de Toussaint, sensationnelle et passionnée ; avec eux, on a pu sortir 3 cuves de barbecues 46 x 25, ce qu'aucune autre fonderie sur la même machine n'a jamais pu refaire », Courrier de Michèle Chevrot à l'auteur, 8 février 2011. Des techniciens capables de prouesses, mais au prix de rebuts internes et d'une rentabilité aléatoire.

Le 27 décembre 1983, le tribunal de commerce de Charleville-Mézières convertit le règlement judiciaire en liquidation de biens, avec le licenciement (sous deux mois) de 197 salariés¹⁴⁶¹. L'expert auprès des tribunaux, A. Urion, transmet deux nouvelles analyses au tribunal de commerce : la première confirme la détérioration du marché et le non-sens de la production de poterie culinaire ; la seconde impute l'origine des problèmes financiers au marché automobile compte tenu des prix beaucoup trop bas¹⁴⁶². L'ingénieur-conseil préconise de relever les prix de 15 %. En reconnaissant l'improbabilité de la démarche, il conclut qu'une reprise ne pourrait donc s'envisager que sur la base d'une production réduite de moitié avec 88 salariés pour un tonnage mensuel de 350 tonnes. L'équilibre prévu ne peut s'effectuer qu'avec d'indispensables dépenses de mise à niveau (2 000 000 francs) et un fonds de roulement de 7 250 000 francs¹⁴⁶³. Le rapport Urion insiste sur la nécessité de développer un service commercial dynamique, point faible du passé ; La Fonte Ardennaise, par la structuration de son service commercial et sa proximité géographique répond aux conditions posées par l'ingénieur-conseil.

- La reprise par La Fonte Ardennaise

Quelques jours après le jugement du tribunal de commerce, G. Grosdidier (suite à ses entretiens avec Antoine Toussaint), confirme son intention de reprendre la fonderie liquidée ou à défaut sa clientèle¹⁴⁶⁴. L'offre d'achat est distribuée dans les premières semaines de février à tous les organismes concernés.

Le projet de reprise évoque des études inachevées concernant des entreprises en difficulté dans le cadre de la restructuration nécessaire de la fonderie dans les Ardennes, et l'intérêt particulier représenté par l'établissement de Haybes dont l'image de marque reste intacte auprès des utilisateurs¹⁴⁶⁵. La structuration du service commercial de La Fonte Ardennaise est mise en avant ainsi que le nombre important de clients communs autorisant une action rapide pour conserver les modèles (d'autant plus que La Fonte Ardennaise ne dispose plus de la surface disponible pour un accroissement de son potentiel productif)¹⁴⁶⁶. La compétence métallurgique de la fonderie Toussaint représente en outre une base pour la production de la fonte GS dont l'élaboration a échoué à FA3.

¹⁴⁶¹ Acte du 27 mars 1984, Maîtres Drappier et Conreur, notaires à Charleville-Mézières, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁴⁶² Fonderie Toussaint à Haybes, « Suite à l'exposé du 28 octobre 1983 » par A. Urion, *op. cit.*

¹⁴⁶³ Fonderies Toussaint à Haybes, « Notes sur les possibilités de maintien de l'activité de cette entreprise » par A. Urion, expert auprès des tribunaux, 12 janvier 1984, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁴⁶⁴ Entretien de l'auteur avec A. Toussaint et G. Grosdidier (2011).

¹⁴⁶⁵ Projet de reprise des fonderies Toussaint à Haybes par LFA, *op. cit.*

¹⁴⁶⁶ *Ibid.*

Le projet technique est accompagné d'un plan de financement sur trois années, qui comprend l'octroi d'aides importantes, conditions essentielles à la réussite du projet qui fait suite à la liquidation de sept fonderies dans le département en 1983¹⁴⁶⁷. Pour participer au combat contre « l'appauvrissement du département des Ardennes », l'entreprise sollicite toutes les aides disponibles tant sur le plan départemental que gouvernemental¹⁴⁶⁸.

Après de nombreuses interventions (reflétant la diversité des avis et le caractère politique des aides)¹⁴⁶⁹, le tribunal de commerce de Charleville-Mézières autorise la vente. Les attendus précisent qu'aucune autre solution de reprise n'a été présentée, que la situation de l'emploi est particulièrement difficile dans cette zone et que la vente du matériel de fonderie dans la situation de crise de la profession est très aléatoire. La conclusion des juges reflète la difficulté de réalisation des actifs de fonderie, au niveau du matériel, obsolète ou indémontable, que des bâtiments datant généralement de la fin du XIX^e siècle. Cette situation renforce la méfiance des banques envers le secteur.

Le financement de l'opération est effectué grâce à trois supports principaux : un crédit acheteur accordé par le syndic pour le matériel, les bâtiments et les terrains industriels (3 000 000 francs)¹⁴⁷⁰ ; un prêt de CHAMPEX de 3 150 000 francs au taux de 9,75 %, remboursable en neuf annuités après un différé d'amortissement d'un an en garantie¹⁴⁷¹ ; et une prime d'aménagement du territoire de 3 750 000 francs pour la création de 75 emplois supplémentaires sur les sites de La Fonte Ardennaise à compter d'un effectif de 441 salariés¹⁴⁷².

Ce nouvel engagement nécessite de renforcer les fonds propres de l'entreprise. Le capital social est augmenté de 999 400 francs par l'émission de 2 630 actions prioritaires, sans droit de vote (au prix de 380 francs) souscrites en totalité par CHAMPEX¹⁴⁷³.

En reprenant Toussaint, non seulement La Fonte Ardennaise achète des parts de marché et conforte sa position chez des clients déjà en portefeuille, mais aussi, double sa

¹⁴⁶⁷ *Ibid.*

¹⁴⁶⁸ *Ibid.*

¹⁴⁶⁹ Divergences de vue entre le Conseil général, le service de la coordination économique de la préfecture et le BDIA ; Compte rendu de l'entretien avec M. Pire, chef de service à la Préfecture de Charleville-Mézières, le 14 février 1984, archives privées La Fonte Ardennaise ; Compte rendu de l'entretien avec M. Flavien, TPG, le 10 février 1984, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁴⁷⁰ Procès-verbal du conseil d'administration du 9 février 1984, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁴⁷¹ Procès-verbal du conseil d'administration du 23 mai 1984, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁴⁷² Ce chiffre sera très rapidement atteint puisque le 2 avril 1984, première journée de La Fonte Ardennaise à Haybes, 71 salariés sont repris sur les 197 licenciés de décembre 1983 ; Décision d'attribution de la prime d'aménagement du territoire, Courrier du Premier Ministre, Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale, 11 avril 1984, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁴⁷³ Procès-verbal du conseil d'administration du 17 juillet 1984, archives privées La Fonte Ardennaise.

capacité de moulage en acquérant trois nouvelles machines Disamatic. La sortie du berceau historique de Vrigne-Vivier est un nouveau défi car la synergie entre les deux fonderies FA1 et FA3 n'est pas encore effectuée et la juxtaposition d'une culture technique forte issue de la vallée de la Meuse à celle tout aussi rigide de la vallée de la Vrigne, ajoute à la difficulté d'homogénéiser le désormais « groupe La Fonte Ardennaise ». Néanmoins cette diversité permet de répondre avec plus d'efficacité aux demandes fluctuantes du marché.

Pour le personnel de Toussaint, conscient de la réputation métallurgique de son entreprise (et qui porte le poids de l'échec économique au regard de la *success story* de La Fonte Ardennaise), la nomination comme directeur de Lionel Raquin, qui n'est pas issu du repreneur, écarte le problème de sujétion et de frustration. L. Raquin, directeur technique de La Macérienne (fonderie de malléable et de fonte à graphite sphéroïdal connue pour la réalisation de pièces difficiles)¹⁴⁷⁴, fondée en 1896 et liquidée en 1983 pour des raisons semblables à celles de Toussaint¹⁴⁷⁵, rejoint La Fonte Ardennaise en novembre 1984, afin de réaliser le moulage de la fonte sphéroïdale sur chantier Disamatic¹⁴⁷⁶. Lors de l'exercice 1985-1986, FA4 produit 320 tonnes mensuelles (dont les premières références en fonte GS) et offre de nouvelles perspectives commerciales dans une qualité de fonte qui s'annonce prometteuse¹⁴⁷⁷.

Dans le champ de ruines des fonderies ardennaises, la liquidation des Anciens établissements Gabriel Toussaint et Cie donne à La Fonte Ardennaise la possibilité de grandir et de développer une nouvelle qualité de fonte. L'opération est réalisée avec l'appui des services publics et de CHAMPEX. Mais, en septembre 1984, G. Grosdidier est sollicité pour une entrée au capital de NOMAR, fabricant de poterie culinaire avec une opportunité de croissance, cette fois verticale.

2.3/ Un essai de croissance verticale : NOMAR

Alors que tous les services de La Fonte Ardennaise sont impliqués dans l'intégration de FA4, G. Grosdidier est sollicité par les cadres des Établissements Ramond pour relancer

¹⁴⁷⁴ Entretien de l'auteur avec L. Raquin (2011).

¹⁴⁷⁵ En 1970, La Macérienne produit 400 tonnes mensuelles de fonte malléable et de fonte GS (depuis la fin du brevet INCO en 1966). Le premier client, les camions UNIC représente 45 % du chiffre d'affaires. Après la reprise d'UNIC par IVECO, les grandes séries sont coulées dans les fonderies de Fiat et La Macérienne compense ce départ en mettant au point des boîtiers de différentiel pour Simca (client qui disparaît en 1978 lors de son acquisition par Peugeot), les boîtiers étant fabriqués dans la fonderie intégrée de Sept Fonds. Sans service commercial, la fonderie ne retrouve pas de volume et dépose le bilan avant d'être liquidée, Entretien de l'auteur avec L. Raquin (2011).

¹⁴⁷⁶ La première coulée en fonte à graphite sphéroïdale est effectuée le 18 décembre 1984.

¹⁴⁷⁷ Relevé du tonnage par unité, 1985-1986, archives privées La Fonte Ardennaise.

leur société alors en règlement judiciaire. L'opportunité d'aborder une spécialité en marge de la fonderie, la poterie culinaire, s'offre à La Fonte Ardennaise.

Les sociétés dirigées par Jean Ramond emploient 200 salariés et se composent de la Fonderie Nouvelle de l'Ondaine (SARL FNO créée en 1981), de l'émaillerie SEVAM (SARL créée en 1967) et des Établissements J. Ramond (SNC créée en 1957), chargés du montage et de la commercialisation des cocottes, mijoteuses, casseroles et services à fondue en fonte émaillée. La croissance très rapide des ventes cause la perte de l'affaire qui souffre du manque de trésorerie et de fonds propres¹⁴⁷⁸. Le 1^{er} juillet 1983, les trois sociétés sont déclarées en état de règlement judiciaire par jugement du tribunal de commerce de Saint-Étienne.

Sous l'impulsion de Gérard Noël, le directeur financier, la fonderie cesse progressivement ses activités puis ferme en mars 1984¹⁴⁷⁹. L'approvisionnement en fonte est alors assuré par un sous-traitant qui devient rapidement un partenaire : La Fonte Ardennaise¹⁴⁸⁰.

L'importance des pertes dans la période de règlement judiciaire ne permet pas de présenter un concordat et la majorité du personnel de SEVAM et des établissements J. Ramond (54 sur 69 au 31 juillet 1984) décide de constituer une nouvelle société. La Fonte Ardennaise accepte de participer à la constitution de NOMAR SA, au capital de 250 000 francs¹⁴⁸¹. Sur les 2 500 actions constituant le capital, La Fonte Ardennaise en souscrit 499 et G. Grosdidier, une à titre personnel. Il est nommé administrateur, comme J. Hody, représentant permanent de La Fonte Ardennaise¹⁴⁸².

Le premier exercice arrêté au 31 décembre 1985 indique un bénéfice de 4 506 365 francs¹⁴⁸³ affectés aux réserves et à une augmentation de capital de 750 000 francs, la valeur nominale des actions étant alors portée de 100 à 400 francs¹⁴⁸⁴. Ce résultat témoigne

¹⁴⁷⁸ *Loire Matin* du 24 octobre 1984.

¹⁴⁷⁹ « Le maintien de la fonderie nécessitait pour atteindre l'équilibre de doubler la production et commercialement cela était impossible », *Loire Matin*, 24 octobre 1984.

¹⁴⁸⁰ G. NOËL, Raisons de la création de la société NOMAR SA, non daté, archives privées La Fonte Ardennaise. Le rapport mentionne que le prix d'achat de la fonte est désormais de 7,73 francs/kg contre 13 francs à FNO (la fonderie intégrée du groupe J. Ramond).

¹⁴⁸¹ Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration en date du 27 septembre 1984, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁴⁸² SEJEF (Sociétés d'études juridiques et fiduciaires), acte de constitution de NOMAR SA, Liste des futurs actionnaires et état des versements, 28 septembre 1984, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁴⁸³ Soit 11,86 % du chiffre d'affaires, NOMAR SA, bilan au 31 décembre 1985, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁴⁸⁴ Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration en date du 6 mai 1986, archives privées La Fonte Ardennaise.

de la bonne activité de la société¹⁴⁸⁵, mais les annexes au bilan soulignent des difficultés de trésorerie et particulièrement une dette fournisseur de 1 381 859 francs qui inquiète G. Grosdidier¹⁴⁸⁶. Le résultat positif du compte d'exploitation dissipe les doutes car le 25 avril, comme prévu, La Fonte Ardennaise acquiert 720 actions (d'une valeur de 100 francs l'une) et porte sa participation à hauteur de 49 % du capital.

Le bilan de 1986 est moins favorable, le chiffre d'affaires est en recul de 17 % et le résultat s'effondre de 4 506 365 à 35 152 francs, avant d'être négatif en 1987 de 1 543 510 francs. En novembre 1987, NOMAR entre en relation avec un concurrent, la société FRANCO-BELGE à Merville (Nord) dont l'audit révèle que les gains les plus importants sont à rechercher dans la réduction des effectifs¹⁴⁸⁷. Après différents contacts avec FRANCO-BELGE et Staub, un autre concurrent, G. Grosdidier décide de se retirer de NOMAR et annonce être disposé à céder la totalité de ses actions¹⁴⁸⁸. La transaction s'effectue en faveur de la société Staub à Turckheim (68) qui trouve là l'opportunité d'intégrer un savoir-faire stratégique de la poterie culinaire : l'émaillage.

Quatre ans après son entrée dans la poterie culinaire, La Fonte Ardennaise se retire du secteur pour deux raisons principales : la première d'ordre technique, et la seconde de circonstance. Le moulage des cocottes en fonte était marginal à La Fonte Ardennaise avant 1983, et la démarche des cadres de NOMAR répond à la volonté du syndic d'intégrer dans le capital un fournisseur stratégique¹⁴⁸⁹. Techniquement, l'opération est un échec. La Fonte Ardennaise est pénalisée par la diversité des références produites et les rebuts sont nombreux. Cette fabrication n'est pas compatible avec celle des pièces mécaniques¹⁴⁹⁰. L'arrivée de Staub à Roche la Molière, grâce à l'optimisation de la chaîne d'émaillage, permet à NOMAR de retrouver une rentabilité financière et une synergie commerciale qu'elle ne pouvait obtenir avec La Fonte Ardennaise.

¹⁴⁸⁵ Courrier de G. Noël aux réseaux de vente France et export, 2 septembre 1985, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁴⁸⁶ Courrier de G. Grosdidier à G. Noël, 27 avril 1985, archives privées La Fonte Ardennaise. Il existe deux courriers datés du 22 novembre signés par G. Noël, M. Gabion, L. Delolme et M. Julien : dans le premier, les cadres dirigeants s'engagent à racheter les actions détenus par La Fonte Ardennaise si le budget prévisionnel n'était pas respecté ; dans le second, si le budget est respecté, les cadres s'engagent à céder le nombre d'actions nécessaires pour porter la participation de La Fonte Ardennaise de 20 à 49 %.

¹⁴⁸⁷ Comptes rendus des visites de FRANCO-BELGE chez NOMAR, X. Catry et M. Pruvost le 16 novembre 1987, G. Baumgart, G. Gadomski, F. Mathieu les 15 et 16 décembre 1987, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁴⁸⁸ Courrier de La Fonte Ardennaise à NOMAR, le 25 mars 1988, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁴⁸⁹ Entretien de l'auteur avec Michel Gabion (2011).

¹⁴⁹⁰ Entretien de l'auteur avec G. Grosdidier et B. Dervin (2011).

La raison de circonstance est autre et mobilise toute l'attention de La Fonte Ardennaise : en février 1983, la fonderie voisine, concurrente depuis 1929, Dumas, dépose son bilan, et se retrouve en liquidation judiciaire fin décembre 1984. Malgré les lourds engagements financiers liés à la reprise de la fonderie Toussaint, un semestre plus tôt, G. Grosdidier juge qu'il n'est pas question de laisser un nouveau concurrent s'installer à proximité¹⁴⁹¹.

3) 1985, une nouvelle acquisition : la fonderie Dumas à Vivier au Court

Début décembre 1984, les premières coulées de fonte à graphite sphéroïdal transforment les anciennes fonderies Toussaint, devenues FA4. Cette diversification permet l'approche de nouveaux secteurs industriels et dynamise la force de vente. G. Grosdidier et J. Hody, le directeur financier, sont en train de terminer le plan de financement quand ils apprennent la liquidation judiciaire de Dumas. Si les reprises de Ricat-Grisard et Toussaint s'étaient effectuées sans dimension émotionnelle, il n'en est pas de même avec l'opportunité offerte par la liquidation du « voisin d'en face ».

Document 42 : Situation des deux usines, La Fonte Ardennaise et Dumas



Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁴⁹¹ Entretien de l'auteur avec G. Grosdidier (2010).

Il n'y a jamais eu d'affinités entre les deux directions et, si au début des années 1980, la croissance de La Fonte Ardennaise est supérieure à celle de Dumas, il demeure dans les mémoires la différence d'origine de la fin des années 1920 entre la fonderie des ouvriers Cossardeaux et Grosdidier et celle de l'ingénieur Dumas, gendre du fondeur-quincaillier Guillet-Fagot. Dès décembre 1984, les efforts des dirigeants de La Fonte Ardennaise sont tendus vers le seul but de racheter le concurrent local.

Afin de comprendre cette implication particulière et les modalités de la reprise, nous présenterons, l'histoire de la société Dumas, puis, nous analyserons les plans de reprise en concurrence.

3.1/ Historique des établissements Paul Dumas : de leur création à la mécanisation du moulage, 1929-1974

Contrairement aux maisons Ricat-Grisard et Toussaint nées dans les dernières années du XIX^e siècle, l'établissement de Paul Dumas est fondé en 1929. À 200 mètres de la boutique Cossardeaux-Grosdidier, s'élève la Société ardennaise de fonderie, établissements Paul Dumas et Cie au capital de 1 700 000 francs¹⁴⁹² (sans aucune commune mesure avec les 60 000 francs d'apport des deux mouleurs). En premier lieu, nous préciserons les conditions de la fondation de la société, puis son évolution jusqu'en 1974.

Si, généralement, les parents s'unissent dans la création d'entreprises, la fonderie Dumas est au contraire issue d'une mésentente familiale. Paul Dumas, né le 15 novembre 1891 à Enghien-les-Bains d'un père avocat¹⁴⁹³, est ingénieur de l'Institut industriel du Nord de la France¹⁴⁹⁴. Capitaine aviateur au 15^e régiment d'artillerie, Chevalier de la Légion d'honneur et titulaire de la Croix de guerre 1914-1918, il épouse à Lyon, Germaine, fille de Guillet-Fagot, propriétaire de la fonderie éponyme de Vivier au Court¹⁴⁹⁵. Après l'armistice, Paul Dumas intègre la fonderie de son beau-père avec qui il tombe très vite en désaccord.

¹⁴⁹² Statuts de la Société ardennaise de fonderie, établissements Paul Dumas, acte du 16 octobre 1929, Maître Drappier, notaire à Mézières, ADA 6U1 286.

¹⁴⁹³ État-civil de la ville d'Enghien-les-Bains, année 1891, acte de naissance n° 119, archives privées G. Bidot.

¹⁴⁹⁴ Entré à l'IDN en octobre 1908, P. Dumas obtient le certificat d'ingénieur, « spécialité-division électricité » en juillet 1912, archives privées de l'Association des Centraliens de Lille.

¹⁴⁹⁵ État-civil de la ville de Lyon, année 1920, acte de mariage n° 644, archives privées G. Bidot.

Avec l'aide d'un client de la fonderie, Adolphe Vandesmet, filateur et tisseur de jute à Watten (Nord)¹⁴⁹⁶, il achète les bâtiments de l'ancienne fonderie Totot Gibarut pour s'installer à son compte¹⁴⁹⁷. La famille du filateur lui accorde sa confiance et investit 500 000 francs. Paul Dumas souscrit pour 400 actions (200 000 francs), les autres actionnaires sont des notables, industriels, négociants, pharmaciens, modeleur comme Adelin Goulard ou encore camarade de promotion de l'IDN tel Jean Lozier, qui représentera la fonderie dans le Nord¹⁴⁹⁸. Sur les 24 actionnaires, seuls huit peuvent prétendre à devenir administrateurs, car les statuts imposent de détenir au moins 200 actions pour pouvoir l'être.

De la mésentente entre un patron fondeur et son gendre est née en 1929 une fonderie de notable. Le capitaine Dumas, considéré comme un héros de la guerre 1914-1918, constitue une SA dont le capital de 1 700 000 francs est l'un des plus élevés des établissements industriels ardennais.

La fonderie est opérationnelle au premier semestre 1930 et compte 16 mouleurs en 1931, 29 en 1933, et plus de 39 en 1937 pour un personnel total de 80 salariés¹⁴⁹⁹.

Dumas produit des petites pièces issues de la technique du moulage en presse et les secteurs clients principaux reflètent la spécialisation traditionnelle des fonderies de Vrigne-Vivier : le matériel électrique, la quincaillerie et le chauffage. La clientèle est harmonieusement diversifiée et se répartit sur trois régions principales : le Nord, l'Est, et l'inévitable région parisienne. La croissance de la fonderie est forte et ne semble pas subir la crise économique, la baisse de l'activité n'apparaissant que dans les années d'avant-guerre. La composition de l'actionnariat des établissements Dumas conduit à une réponse capitaliste aux événements de 1936 et aux inquiétudes géopolitiques de l'avant-guerre. En effet, de 1936 à 1939, le capital est réduit par le remboursement des actions et une réduction équivalente des disponibilités en caisse et en banques figurant à l'actif¹⁵⁰⁰. De 1936 à 1939, 1 190 000 francs sont remboursés, témoignant d'une trésorerie généreuse (l'action passe de 500 à 150 francs)¹⁵⁰¹. À la veille de la Seconde Guerre mondiale, les établissements de Paul Dumas

¹⁴⁹⁶ Adolphe, Vandesmet (1889-1974) est le petit-fils du fondateur de la filature Adolphe, Vandesmet (1917-1898). Créé en 1852, l'établissement occupe plus de 3 000 ouvriers en 1920, Entretien de l'auteur avec Jeannine Vandesmet, belle-fille d'Adolphe Vandesmet (2011).

¹⁴⁹⁷ Totot-Gibaru de Haraucourt construit une première usine de 2 500 m² en 1913, puis double la surface couverte avec les dommages de guerre en 1920. Cette fonderie destinée à la production de baignoires n'a jamais été mise en exploitation, M. Bidot-Rouffiac et A. Urion, *Historique des établissements Paul Dumas, op. cit.*

¹⁴⁹⁸ Statuts de la Société ardennaise de fonderie des Établissements P. Dumas, ADA 6U1 286.

¹⁴⁹⁹ Relevés de la production du travail aux pièces, Dumas, 6 juin 1931-5 mars 1934, relevé des payes 1935-1948, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁰⁰ Procès-verbal de l'AGE du 16 mai 1936, ADA 6U1301.

¹⁵⁰¹ Procès-verbaux des AGE, ADA 6U1301, 6U1302, 6U1303, 6U1305.

devançant en importance la fonderie de son beau-frère Bourgarit-Guillet (40 salariés) et La Fonte Ardennaise (dix salariés)¹⁵⁰².

Raymond Collot est nommé directeur général le 1^{er} juin 1945¹⁵⁰³. En 1947, il embauche A. Urion à la direction technique de Dumas avec pour mission de moderniser la fonderie¹⁵⁰⁴. Le processus de mécanisation s'inscrit dans le modèle observé pour La Fonte Ardennaise et la fonderie Toussaint. Entre 1948 et 1954, les bâtiments s'étendent et cinq circuits de moulage semi-mécanisés remplacent, partiellement, les presses traditionnelles. Lors de cette période, la production évolue de 100 tonnes mensuelles (réalisées par 100 salariés) à 400 tonnes (réalisées par 150)¹⁵⁰⁵. En 1968, la production est de 650 tonnes par mois avec un effectif de 180 personnes, l'entreprise achète alors sa première machine à mouler DISAMATIC qui est mise en service en 1969¹⁵⁰⁶. Un dépliant commercial édité en 1970 indique une production de 850 tonnes et la présence de 200 personnes. Les pièces présentées relèvent des secteurs du matériel agricole (abreuvoirs à vaches), du chauffage (cadres de porte, et ornements), du matériel électrique (coffrets, couvercles) et de la quincaillerie (raidisseurs de tendeurs, grilles de portes). En 1974, une seconde Disamatic complète le programme afin d'atteindre une production de 1 250 tonnes. L'évolution du capital social illustre les transformations de la société : après la guerre, huit augmentations ont lieu (1946-1968) par prélèvement sur les résultats des exercices et sur les différentes réserves. En francs constants (référence 1968), la valeur nominale de l'action de 1929 n'est retrouvée qu'en 1956 avant d'être triplée par l'augmentation du capital du 19 décembre 1968. Une série de turbulences (décès du PDG Adolphe Vandesmet en 1974, départ d'André Urion en 1975, et disparition de Raymond Collot en 1979) accompagne le déclin de l'entreprise.

3.2/ Du déclin à la liquidation de biens 1975-1984

Raymond Collot devient majoritaire, en 1974, par le rachat des actions du groupe familial Vandersmet au décès du PDG. Le départ d'A. Urion et la chute brutale de l'activité en 1976 entraînent la fonderie dans des problèmes que ni les licenciements de 1978, ni le

¹⁵⁰² Liste alphabétique des entreprises ardennaises remise à la *Feldtkommandantur* le 7 février 1941, document anonyme de la préfecture des Ardennes, ADA 12M263.

¹⁵⁰³ M. BIDOT-ROUFFIAC et A. URION, *Historique des établissements Paul Dumas, op. cit.*

¹⁵⁰⁴ Entretien de l'auteur avec A. Urion. (2010).

¹⁵⁰⁵ A. Urion, Expert auprès des tribunaux, *Note relative au maintien des fonderies Dumas*, 11 janvier 1985.

¹⁵⁰⁶ Le processus de décision du choix du moulage vertical est décrit par André Urion alors directeur technique de la fonderie qui souhaitait « relancer le moulage traditionnel du joint vertical pour diminuer la finition des pièces, car le moulage en presse avait disparu par manque de main-d'œuvre qualifiée », Entretien de l'auteur avec A. Urion (2010).

dépôt de bilan de 1983 ne résolvent. Afin d'éclairer ce processus de déclin, nous analyserons la modification de la gouvernance de Dumas, puis les erreurs qui poussent la fonderie à liquider ses biens.

- Un changement de gouvernance

Avec le décès d'Adolphe Gustave Vandesmet s'achèvent 46 ans de présidence de la fonderie Dumas. Aucun témoignage ne permet de mesurer l'incidence de l'action du premier actionnaire et cofondateur de la société sur une aussi longue période. Tout laisse supposer qu'il a limité son rôle à un simple contrôle, se bornant à quelques visites annuelles à Vivier au Court¹⁵⁰⁷. La réalité du pouvoir étant dans les mains du PDG, Paul Dumas de 1929 à 1940 et dans celles de Raymond Collot à partir de 1945 qui une fois devenu PDG, nomme son fils aîné Robert, directeur général et le cadet Jacques, directeur commercial¹⁵⁰⁸. Cependant, les difficultés éprouvées par la société à partir de 1974 sont moins liées au changement de gouvernance qu'à la brutale dégradation du carnet de commandes, conséquence de la faiblesse structurelle de l'organisation commerciale.

Un rapport d'audit demandé fin janvier 1985 par le Bureau départemental d'industrialisation des Ardennes à la société de conseil en stratégie industrielle LMA¹⁵⁰⁹, mentionne l'effondrement des expéditions à compter de 1976.

Figure 94 : Évolution du tonnage et du CA en FF constant 1983



Sources : LMA, État de la fonderie Dumas, février 1985, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁰⁷ Entretien de l'auteur avec R. Braconnier, employé au service du personnel de 1960 à 1997, (2011).

¹⁵⁰⁸ Entretien de l'auteur avec A. Urion (2010).

¹⁵⁰⁹ LMA, 3 rue Troyon à Paris (75017) a pour client le BDIA, antenne de la DATAR, en charge de lutter contre la désindustrialisation des Ardennes. La société de conseil intervient dans de nombreuses entreprises départementales en difficulté dont plusieurs fonderies, Entretien de l'auteur avec D. Lautier, LMA, (2011).

Quelle que soit l'importance de la marge opérationnelle, une chute d'activité aussi brutale que celle de 1976 est difficile à redresser alors que l'entreprise subit les amortissements de la seconde Disamatic et doit gérer le personnel en excès. En 1978, après une nouvelle baisse du tonnage expédié, la fonderie doit licencier pour la première fois depuis sa création. 57 licenciements sont effectués sans reclassement dans les autres établissements de la famille Collot (en aussi mauvais état que la fonderie Dumas). Le décès de R. Collot en mai 1979 affaiblit la confiance des partenaires et celui de C. Debruyne, directeur technique, suite à un accident de chasse en 1982, trouble le personnel et inquiète encore plus les clients. Les licenciements de 1978 procurent un répit de deux ans à l'entreprise avant un nouvel effondrement du tonnage et du résultat.

La société est déclarée en règlement judiciaire le 18 janvier 1983¹⁵¹⁰ et procède à 37 licenciements. Cette tentative de redressement s'avère insuffisante et la liquidation des biens est prononcée par jugement du 21 décembre 1985¹⁵¹¹.

- Les raisons de la liquidation

Pour le personnel et la population locale, l'arrêt de Dumas est attribué à la défaillance de la direction en place tandis que pour la section CGT de l'établissement, il est la conséquence volontaire d'un plan de restructuration de la fonderie française. Mais les différentes études identifient deux causes : la faiblesse du service commercial et un investissement risqué dans une machine à mouler Prammagiore.

Dans son audit, A. Urion reprend la critique déjà formulée à l'encontre de la fonderie Toussaint : « absence d'une politique commerciale virulente et coordonnée »¹⁵¹². D. Lautier de la société de conseil LMA conclut que la clientèle de Dumas est une clientèle de bas de gamme peu exigeante au niveau technique, il en résulte une pratique de prix extrêmement bas¹⁵¹³. Cependant, la liste des clients du dernier trimestre de 1984 et la ventilation des ventes par spécialité pour le premier semestre de la même année attestent de l'équilibre entre les secteurs clients et atténuent le jugement de la société de conseil sur l'aptitude de la fonderie Dumas à réaliser des pièces techniques¹⁵¹⁴. Certes les secteurs de quincaillerie et du chauffage auxquels s'ajoute l'essentiel du secteur agricole (composé d'abreuvoirs à vaches), soit

¹⁵¹⁰ Greffe du tribunal de commerce de Charleville-Mézières, Dumas, extrait du registre du commerce et des sociétés, 8 octobre 1996, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵¹¹ Greffe du tribunal de commerce de Charleville-Mézières, Dumas, extrait du registre du commerce et des sociétés, 8 octobre 1996, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵¹² A. Urion, Expert auprès des tribunaux, *Note relative au maintien des fonderies Dumas*, 11 janvier 1985.

¹⁵¹³ LMA, *État de la fonderie Dumas*, février 1985, p. 20, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵¹⁴ Liste des clients, ventilation des ventes par spécialités, 1^{er} semestre 1984 ; *Ibid.*

56,16 % des expéditions, exigent plus d'attention à l'aspect de la pièce qu'aux propriétés mécaniques, mais 40,9 % de la production sont des pièces destinées à la robinetterie industrielle et à l'industrie des biens d'équipement qui nécessitent des qualités d'usinabilité et de résistance à la traction. Le niveau du savoir-faire métallurgique de la fonderie Dumas n'est pas, en soi, un obstacle à la vente. En revanche, le catalogue publicitaire réalisé en 1982 pour relancer la prospection, présente peu de pièces mécaniques, alors que les dessous-de-plat, cocottes, poignées de cercueils, réchauds, crucifix et autres pièces d'aspect sont très nombreux.

Curieusement, le prospectus ne met pas en évidence les possibilités techniques et compétitives des deux machines Disamatic. En effet, le procédé est à peine visible sur la présentation des moyens de production car le document s'étend beaucoup plus sur un nouveau chantier horizontal (dont les faibles performances seront abordées ultérieurement).

L'auditeur de LMA relève une stratégie commerciale peu structurée et pointe la faiblesse du service commercial, première cause de la disparition du groupe Collot : « il n'y a eu aucun nouveau client de 1979 à 1984, conséquence de l'indifférence totale des VRP multicartes vis-à-vis de la prospection »¹⁵¹⁵. La société de conseil préconise la mise en route d'un nouveau service commercial en abandonnant la formule VRP au profit de celle du technico-commercial salarié¹⁵¹⁶.

Les statistiques de croissance des trois unités du groupe Collot jusqu'à 1960 ne laissent pas supposer une quelconque déficience de l'action commerciale. Toutefois le système de représentation, efficace dans le cadre d'un marché de la demande, n'est plus en adéquation avec celui de l'offre, l'effondrement du tonnage après 1976 étant l'inéluctable conséquence de l'inefficacité du service des ventes. La situation financière, dégradée par la sous-activité, est aggravée en 1982 par la décision d'investir dans un chantier horizontal, (véritable fonderie dans la fonderie) dont l'absence d'efficacité conduit l'entreprise au dépôt de bilan et à la liquidation.

La décision d'achat du « Prammagiore » surprend. Le chantier à mouler italien est conçu pour un poids moyen au moule de 40 à 50 kg alors que la fonderie Dumas est spécialisée dans la production de pièces légères. Dans un contexte de crise, comme Toussaint avec la Formatic, la recherche d'une diversification paraît suicidaire. A. Urion note que pour rentabiliser l'investissement, il serait nécessaire de trouver un marché entièrement nouveau et

¹⁵¹⁵ LMA, *État de la fonderie Dumas*, février 1985, p. 21, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵¹⁶ Les fonderies de la Coursière sont placées en liquidation judiciaire en 1983.

différent du marché traditionnel de Dumas, alors que les représentants multicartes du groupe peinent à conserver les acquis¹⁵¹⁷. D. Lautier de LMA constate que ce chantier n'est pas dans l'axe d'activité de l'entreprise, et que Prammagiore a déjà causé bien des difficultés¹⁵¹⁸.

Le rapport d'expertise du CTIF au Commissaire à l'industrialisation des Ardennes dresse un inventaire désolant de malfaçons et de laisser-aller, d'autant qu'à la suite du dépôt de bilan aucune assistance du constructeur pour la mise en route n'a été relevée¹⁵¹⁹. La société Prammagiore France, entrée au capital de Dumas pour participer au financement de l'installation, éprouve le sentiment d'avoir été flouée¹⁵²⁰. Le chantier reste inachevé, sans efficacité, et des pièces dont la géométrie n'est pas adaptée à ses dimensions continuent à être moulées. Compte tenu de ces insuffisances, cet investissement malheureux s'avère fatal dans le cadre d'une sous-activité persistante.

3.3/ Lutte pour la reprise de Dumas : un combat inégal

Les deux expertises réalisées par LMA et le cabinet Urion divergent sur les issues possibles : LMA conditionne la réussite d'une reprise à la mise à niveau du chantier italien et soutient un plan de reprise des cadres et du personnel. Au contraire, A. Urion déconseille toute exploitation du chantier et pense que la poursuite de l'activité nécessite un appui financier, technique et surtout commercial, désignant implicitement le second candidat : La Fonte Ardennaise.

Le projet des cadres comprend la sauvegarde de 107 emplois avec l'objectif d'atteindre un effectif de 150 personnes en 3 ans. Il s'appuie sur la réorganisation de la force de vente (avec l'embauche de technico-commerciaux pour couvrir les régions Rhône-Alpes et Est et la participation aux grandes manifestations internationales, prélude à la volonté de se tourner vers l'exportation¹⁵²¹. Les investissements concernent principalement l'amélioration du PRAM et l'installation d'une Disamatic 2130 C prévue dans l'exercice 1987-1988¹⁵²². Le

¹⁵¹⁷ A. Urion, Expert auprès des tribunaux, *Note relative au maintien des fonderies Dumas*, 11 janvier 1985.

¹⁵¹⁸ M. Andrivon des fonderies de Marquise déclare à LMA qu'il a peiné plus de deux ans pour mettre au point le chantier (grâce à la compétence de son service entretien) et que la garantie de bonne fin de 5 % n'a pas été payée. LMA, *État de la fonderie Dumas*, février 1985, p. 54, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵¹⁹ CTIF, *Audit du chantier Prammagiore*, janvier 1985, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵²⁰ Apport de 195 000 francs pour l'acquisition de 300 actions nouvelles, Procès-verbal de la délibération du conseil d'administration du 17 décembre 1981, archives privées Maître G. Conreur à Charleville-Mézières.

¹⁵²¹ *Projet de reprise dans le cadre d'une société nouvelle des fonderies Dumas à Vivier au Court*, 14 mars 1985, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵²² *Ibid.*

financement s'appuie sur les indemnités de licenciement du personnel et sur les aides de l'État et des collectivités territoriales. Ce plan a le désavantage d'être perçu comme celui d'une SCOP et assimilé à l'expérience Manil conduite par l'ancienne section CGT de l'établissement. Les auteurs avouent « ne plus y avoir cru une fois celui-ci déposé au tribunal de commerce »¹⁵²³. En revanche, La Fonte Ardennaise qui postule dès le 25 janvier 1985, développe tous ses moyens car reprendre Dumas est pour elle une obligation stratégique soutenue par une obsession émotionnelle¹⁵²⁴.

Cette dernière s'appuie sur l'expérience des reprises précédentes et la connaissance parfaite des réseaux de décision politique et industrielle. Dès lors, la compétition entre les deux projets est inégale. Après avoir démontré la faiblesse des propositions des cadres, G. Grosdidier présente avec l'aide de CHAMPEX, un plan ambitieux bâti pour placer l'entreprise parmi les premières fonderies européennes.

Dans une lettre manuscrite intitulée « Note confidentielle sur le projet de SCOP », Gérard Grosdidier met en doute la faisabilité du projet et dénonce la sous-évaluation des investissements ainsi que l'absurdité de la remise en marche du Pram. Il menace d'implanter une Disamatic qui privera Dumas de toute avance si La Fonte Ardennaise n'est pas retenue¹⁵²⁵.

L'inquiétude des dirigeants de La Fonte Ardennaise est superflue car le tribunal de commerce de Charleville-Mézières tranche en sa faveur, estimant que le plan des cadres engage les capitaux des salariés de l'entreprise dans un projet dont la rentabilité, à l'égard de la conjoncture de la fonderie, apparaît incertaine¹⁵²⁶. G. Grosdidier conclut que la reconduite des cadres ayant mené l'entreprise en échec ne créerait pas les conditions de la réussite¹⁵²⁷. Cet argument est parfaitement compréhensible par ses pairs industriels. Les cadres admettent que la notoriété de La Fonte Ardennaise et la réticence devant une association assimilée à une SCOP ont joué en leur défaveur¹⁵²⁸. Quant à la CGT, elle s'élève contre la décision qui donne une nouvelle victoire au patronat traditionnel¹⁵²⁹.

¹⁵²³ Entretien de l'auteur avec R. Cartelli (2011).

¹⁵²⁴ Courrier manuscrit de G. Grosdidier à Maître Brucelle, Syndic, 25 janvier 1985, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵²⁵ G. Grosdidier, « Note confidentielle manuscrite sur le projet SCOP », non daté, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵²⁶ *L'Ardennais*, 28 mars 1985.

¹⁵²⁷ Courrier de La Fonte Ardennaise à Maître Brucelle, Syndic, 14 mars 1985, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵²⁸ *L'Ardennais*, 28 mars 1985.

¹⁵²⁹ *Ibid.*

Au-delà du regret des uns et du ressentiment des autres, l'intervention de La Fonte Ardennaise se situe dans la perspective d'une restructuration du secteur de la fonderie. Pour mener à bien cette tâche essentielle, tous les moyens techniques, financiers et commerciaux de l'entreprise sont mobilisés¹⁵³⁰.

Comme pour les précédents investissements, CHAMPEX est naturellement associée à la reprise de Dumas : elle détient 10,5 % du capital de La Fonte Ardennaise et un encours à long terme proche de 8 000 000 de francs. Contrairement aux précédentes acquisitions, la fonderie Dumas pour des raisons fiscales n'est pas intégrée à La Fonte Ardennaise mais donne lieu à la création d'une nouvelle entité : la Société Nouvelle Dumas. Cette dernière fait partie intégrante du groupe Fonte Ardennaise qui lui donne à la fois sa raison d'être et ses perspectives d'avenir¹⁵³¹. Le rapport de CHAMPEX, destiné à la Fédération des industries mécanique, relève la diversification dans l'usinage, la création de FONDATEX en 1978 et de SAMODER en 1982¹⁵³², et les acquisitions de fonderies complémentaires (FA3, FA4)¹⁵³³. La force commerciale est citée comme l'un des points forts de La Fonte Ardennaise et la hausse de l'exportation de 27 % entre les exercices 1982-1983 et 1983-1984 considérée comme un facteur de croissance prometteur (en particulier envers la RFA où la société envisage une implantation commerciale)¹⁵³⁴. Le rapporteur conclut qu'en terme de production de fonte grise sur modèle, La Fonte Ardennaise prend la tête du classement national et pourrait devenir avec le projet d'investissement, l'une des toutes premières d'Europe¹⁵³⁵.

En 1985, alors que la restructuration des fonderies n'est pas terminée, La Fonte Ardennaise devient un acteur essentiel de la concentration du secteur. CHAMPEX consolide les plans de financement et les bilans prévisionnels des trois sociétés pour conclure que l'affaire présente une bonne structure financière, condition nécessaire à l'élaboration du financement d'un plan d'investissement de 40 000 000 de francs¹⁵³⁶. B. Turcry donne un avis

¹⁵³⁰ Lettre de G. Grosdidier au personnel de la Société Nouvelle Dumas, 27 mars 1985, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵³¹ CHAMPEX, Rapport sur la Société nouvelle Dumas, p. 1, 26 juin 1985, archives privées CHAMPEX.

¹⁵³² La Société ardennaise de modelage, outillage, d'études et de recherches (SAMODER), SARL au capital de 24 000 francs, est constituée sous seing privé le 1^{er} novembre 1982 ». L'actionariat est composé des trois branches de la famille Grosdidier réparti de façon égale (48 parts chacune), d'Émile (8 parts) et de 6 cadres (8 parts chacun), soit 200 parts de 120 francs. La société est dissoute par anticipation le 27 mars 1987 et G. Grosdidier reconnaît l'échec de sa tentative de contrôle sur les directeurs de fonderie ; Entretien de l'auteur avec G. Grosdidier (2011) ; Déclaration d'existence de SAMODER, 7 janvier 1983, Statuts de SAMODER, 1^{er} novembre 1982, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵³³ CHAMPEX, Rapport sur la Société nouvelle Dumas, p. 3, 26 juin 1985, archives privées CHAMPEX.

¹⁵³⁴ *Ibid.*

¹⁵³⁵ *Ibid.*

¹⁵³⁶ L'endettement à plus d'un an représente seulement 34 % des capitaux permanents ; CHAMPEX, Rapport sur la Société nouvelle Dumas, p. 12, 26 juin 1985, archives privées CHAMPEX.

très favorable lors d'une expertise demandée par l'ANVAR à la demande de crédit de modernisation industrielle¹⁵³⁷. Le conseil en stratégie industrielle soutient sans réserve le projet qui génère 58 emplois en trois ans et met l'entreprise à la pointe du progrès vis-à-vis de la concurrence internationale¹⁵³⁸.

Malgré le poids de l'investissement, des analyses aussi favorables autorisent les partenaires financiers à établir un plan de financement équilibré puisqu'il permet à la SN Dumas de s'appuyer sur un fonds de roulement équivalent à quasi un mois de chiffre d'affaires. Comme lors des précédents investissements, le plan de financement repose pour 34,5 % sur l'autofinancement (16 000 000 francs) ; pour 15,8% de l'aide de l'État et des collectivités territoriales (constituée de subventions, prime d'aménagement du territoire de 7 500 000 francs¹⁵³⁹ et 100 000 francs du conseil régional¹⁵⁴⁰ ; pour 19,8% de prêts bonifiés (1 500 000 francs, sans intérêts, du conseil général et 8 000 000 francs de prêt participatif technologique de l'ANVAR)¹⁵⁴¹. L'aide de l'État se traduit aussi par l'exonération sur agrément des bénéfices des sociétés, de l'exonération temporaire de la taxe professionnelle et de la réduction du droit de mutation¹⁵⁴².

CHAMPEX et les banques accordent d'une façon directe 3 500 000 francs de prêts à long et moyen termes à la SN Dumas et indirectement un apport en fonds propres à La Fonte Ardennaise (qui peut ainsi apporter 2 500 000 francs en capital ou en comptes courants bloqués). Enfin, les actionnaires familiaux apportent 1 100 000 francs de capital. L'actionnariat de la SN Dumas se compose, en effet, de La Fonte Ardennaise (600 actions), FONDATEX (600 actions), SAMODER (600 actions), les trois branches Grosdidier à parts égales (150 actions), Émile Grosdidier (2 actions) et six cadres à parts égales (48 actions). Son capital social s'élève à 1 000 000 francs¹⁵⁴³.

¹⁵³⁷ Courrier de l'ANVAR, A. Vartanian, directeur de la Modernisation industrielle à G. Grosdidier, PDG de la SN Dumas, 5 juin 1985, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵³⁸ B. TURCRY, *Expertise technico-industrielle des 19 et 27 juin 1985*, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵³⁹ La PAT de 7 500 000 francs est attribuée le 6 novembre 1985 par G. Defferre, ministre d'État, chargé du Plan et de l'Aménagement du territoire sur les bases d'un investissement hors taxe de 35 200 000 francs et la création de 150 emplois à raison de 50 000 francs par emplois, Courrier du ministre d'État, chargé du Plan et de l'Aménagement du territoire à La Fonte Ardennaise, 6 novembre 1985, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁴⁰ Dans le cadre du financement des investissements d'automatisation dans la bonneterie prévu dans le contrat de plan. Courrier de la Direction de la planification et des affaires économiques de la Champagne-Ardenne à la SN Dumas, 24 juillet 1985, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁴¹ Courrier de l'ANVAR à la SN Dumas, 16 septembre 1985, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁴² Décision du Comité interministériel d'aide à la localisation d'activité du 23 juillet 1985, courrier du préfet, Commissaire de la République du département des Ardennes à Louis Gallois, Directeur Général de l'Industrie, 22 août 1985 ; Courrier de la Direction générale des impôts à la SN Dumas, 22 octobre 1985, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁴³ Constitution de la SA Société Nouvelle Dumas, acte du 11 avril 1985, Maître P. Rostowski, notaire à Sedan, archives privées La Fonte Ardennaise.

Le plan de financement équilibre les bilans prévisionnels tant pour la SN Dumas (à la fin du programme, l'endettement total à terme est voisin de deux années d'autofinancement net) que pour le groupe « La Fonte Ardennaise-FONDATEX-SAMODER-Société Nouvelle Dumas »¹⁵⁴⁴.

Le potentiel offert par une Disamatic de grande taille (installée en 1986 à la SN Dumas) soutient la croissance de l'entreprise : alors qu'elle produisait 3 957 tonnes en 1985, la nouvelle unité réalise 9 100 tonnes en 1989. La production des autres sites reste stable. Avec la reprise de Dumas, l'entreprise franchit un palier et accroît sa notoriété. Lors du MIDEST de novembre 1985, le journal *l'Union* publie une page spéciale sur le « premier salon de la sous-traitance » où La Fonte Ardennaise, qui ne laisse pas d'impressionner ou de faire pâlir ses concurrents, occupe une place de choix¹⁵⁴⁵. *Économie & Géographie* cite l'entreprise comme l'une des principales fonderies françaises dès 1987 et *L'Usine Nouvelle* du 16 novembre 1989, analyse « l'aventure européenne de La Fonte Ardennaise » et fait état de sa percée en Allemagne fédérale, des contrats obtenus avec la République démocratique allemande et de sa volonté industrielle de proposer des produits à forte valeur ajoutée incluant le moulage des pièces, l'usinage, la peinture et l'assemblage¹⁵⁴⁶. En précisant que La Fonte Ardennaise possède le parc de machines à mouler Disamatic le plus important en Europe, l'auteur conclut que le potentiel de croissance se situe désormais sur les marchés étrangers¹⁵⁴⁷.

Le 4 avril 1985, lorsque La Fonte Ardennaise entre officiellement chez Dumas, l'auteur se souvient d'une rencontre avec Émile Grosdidier : « tu vois en 1929, quand j'allais travailler en vélo et bien eux, ils manquaient de m'écraser avec leurs autos, maintenant c'est à nous et il va falloir trouver du boulot pour faire tourner tout ça »¹⁵⁴⁸. Cette remarque est révélatrice de l'émotion présente lors de la reprise d'une fonderie plus « voisine » que concurrente. En effet, dans les années 1930, la différence entre les deux entreprises était celle de la boutique à l'usine, dès le milieu des années 1970, La Fonte Ardennaise surpasse la fonderie Dumas, désormais en déclin. Un an après la décision favorable du tribunal de commerce, l'investissement réalisé à la SN Dumas apporte à La Fonte Ardennaise les moyens de se déployer, grâce à son parc de machines Disamatic, sur les marchés extérieurs.

¹⁵⁴⁴ CHAMPEX, Rapport sur la Société nouvelle Dumas, p. 17, 26 juin 1985, archives privées CHAMPEX.

¹⁵⁴⁵ Journal *L'Union*, 29 novembre 1985.

¹⁵⁴⁶ *L'Usine nouvelle*, 16 mars 1989.

¹⁵⁴⁷ Avec 7 machines à mouler Disamatic dans le groupe, La Fonte Ardennaise possède le nombre le plus élevé de machines dans le cadre des fonderies autonomes, mais la production de 32 000 tonnes en 1989 place cette dernière au-delà de la 10^e place en Europe. En effet, le parc, s'il compte des machines récentes, comporte aussi des unités âgées de plus de 20 ans. L'effet d'annonce est cependant bien perçu par le marché.

¹⁵⁴⁸ Entretien de l'auteur avec É. Grosdidier (1985).

4) La consolidation commerciale et les résultats financiers

Les investissements réalisés positionnent La Fonte Ardennaise première fonderie de fonte indépendante en France¹⁵⁴⁹. Le changement de dimension économique repose sur deux différences techniques : le moulage de la fonte à graphite sphéroïdal sur Disamatic à FA4 et celui de pièces de grande taille sur la Disamatic 2130 à la SN Dumas.

D'autre part, la stratégie d'intégration de la force de vente menée par G. Grosdidier depuis le début des années 1970 est confortée par les résultats prometteurs obtenus sur les marchés extérieurs. En outre, le PDG de La Fonte Ardennaise bénéficie d'une triple confiance : celle sans réserve de l'ensemble de la famille dont il est devenu le *pater familias*, celle des salariés avec lesquels il entretient des relations transposées de la vie familiale, celle enfin exprimée par les partenaires de l'entreprise. Selon J. Allouche et B. Amann, ce socle de confiance est un vecteur de performance pour l'entreprise familiale qui étend sa zone de chalandise¹⁵⁵⁰. La question est de savoir avec quels types de clients se poursuivent l'expansion et quels moyens soutiennent cette action. Les résultats exceptionnels obtenus par la SN Dumas permettent d'engager un nouveau programme de croissance interne et de consolider toutes les sociétés du groupe familial. Après avoir mesuré les conséquences pour la famille et les partenaires, nous éclairerons la quête de cohérence menée par G. Grosdidier pour fédérer l'ensemble.

4.1/ Les nouvelles frontières

De 1982 à 1989, le tonnage produit par La Fonte Ardennaise double, passant de 16 177 à 32 960 tonnes. La comparaison avec la production de l'ensemble des fonderies sur modèles souligne la tonicité d'une telle croissance car la part de La Fonte Ardennaise dans la production totale n'évolue que de 1,49 % à 3,61 % (confirmation de l'extrême dispersion du marché). En revanche, La Fonte Ardennaise augmente son pourcentage dans la production départementale de 12,1 à 17,5 %¹⁵⁵¹, dans un secteur qui ne comporte plus, en 1989, que 14

¹⁵⁴⁹ *L'Usine Nouvelle*, 23 avril 1987.

¹⁵⁵⁰ J. ALLOUCHE, B. AMANN, « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Économies et sociétés*, n° 8/9, 1998, p. 128-154.

¹⁵⁵¹ Pour le département des Ardennes, le tonnage indiqué est celui de toutes les fonderies sur modèles, sur album et intégrée (Citroën).

fonderies sur modèles, 5 sur album, 2 établissements d'acier moulé et la fonderie Citroën. La presse industrielle et locale mentionnent le dynamisme de La Fonte Ardennaise qui, selon *L'Union*, serait « sur orbite » (12 mai 1987) et rêverait de « conquérir l'Europe » (23 avril 1987).

Les effets d'annonce amplifiés par la stagnation du secteur, accentuent l'image d'une entreprise désormais internationale qui ne peut se satisfaire du seul marché intérieur.

Figure 95 : Évolution du chiffre d'affaires réalisé à l'export

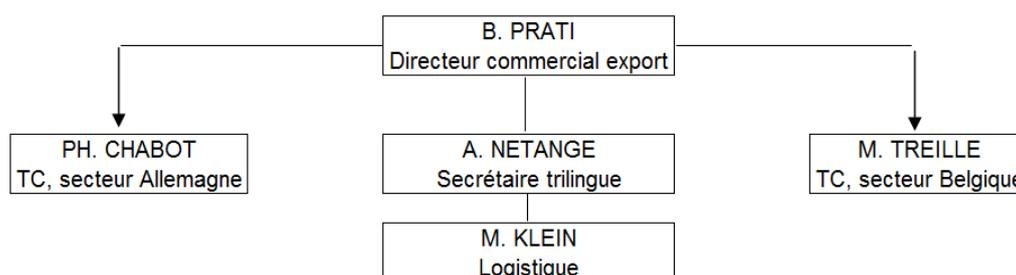
Années	1985	1986	1987	1988	1989
% ventes à l'export LFA	8,8	8,8	10,51	13,99	17,93
% ventes à l'export SND	4,23	6,01	6,23	6,28	8,15

Sources : Listes des clients de La Fonte Ardennaise et de la SN Dumas, 1985-1989, archives privées La Fonte Ardennaise.

La Fonte Ardennaise est devenue incontournable en France concernant toute demande de prix de pièces moulées en fonte grise et GS. Néanmoins, à l'étranger, les capacités de l'entreprise doivent encore se faire connaître.

En 1984, le service export n'emploie qu'un agent technico-commercial, le seul à maîtriser une langue étrangère, placé sous la direction du directeur commercial. La maîtrise de la communication, hors des frontières, confère le contrôle d'une zone d'incertitude¹⁵⁵². Pour éviter une situation de blocage et stimuler les ventes en Europe, G. Grosdidier crée un service commercial export indépendant placé directement sous son autorité. Le 1^{er} juin 1988, l'agent technico-commercial est nommé directeur export d'un service composé de quatre personnes.

Document 43: Organigramme du service export au 1^{er} juin 1988



Sources : Liste du personnel Fondatex, 1988.

Cependant, l'organisation ne perçoit pas, dans une nouvelle période de sous-capacité, la nécessité pour l'entreprise d'être présente sur les marchés extérieurs : les commandes abondent, pourquoi donc s'embarrasser ? G. Grosdidier est, en revanche, convaincu que la

¹⁵⁵² M. CROZIER, « De la bureaucratie comme système d'organisation », *Archives européennes de sociologie*, vol. 2, 1961, p. 18-52.

conquête de clients étrangers est une obligation étant donné la taille de l'entreprise, et que l'activité commerciale à l'exportation est un investissement à rentabiliser.

Les projets de croissance externe ne détournent pas G. Grosdidier de l'animation de la stratégie commerciale. La consolidation du service export et les acquisitions de Toussaint, puis de Dumas lui offrent la possibilité de rompre avec la CITELE, l'agence de représentation qui couvre l'Est de la France. Les conflits sur les taux de commission sont permanents entre P. d'Alès et la direction de La Fonte Ardennaise et se règlent de plus en plus difficilement. Les reprises de Toussaint et de Dumas suscitent un nouvel échange de courriers et une proposition d'aménagement du contrat¹⁵⁵³. Les contre-propositions de la CITELE ne seront pas étudiées car, le 9 octobre 1985, La Fonte Ardennaise adresse à son représentant une lettre de rupture de contrat pour non-respect de la clause de non-concurrence liée à une activité de sous-traitance en mécanique¹⁵⁵⁴. P. d'Alès conteste cette analyse : « G. Grosdidier ne voulait pas payer une rupture conventionnelle, il a donc cherché un prétexte pour rompre le contrat à son avantage »¹⁵⁵⁵. Après six ans de procédure, la CITELE est déboutée pour faute exclusive¹⁵⁵⁶. La Fonte Ardennaise capte la clientèle de l'Est qui représente environ 700 000 francs de commissions mensuelles et intègre le secteur au Nord de la France. La croissance du chiffre d'affaires modifie ses rapports avec la clientèle : la prospection vise désormais des clients moyens au détriment des plus petits.

4.2/ Structure de la clientèle : recherche de la taille idéale

Lors de la clôture de l'année fiscale en septembre 1983, La Fonte Ardennaise compte 18 clients avec lesquels elle réalise plus de 1 000 000 francs de chiffre d'affaires, six ans plus tard, elle comptabilise 38 clients supplémentaires. La comparaison en valeur constante atténue légèrement l'écart, mais la perception de la direction conduit, empiriquement, à définir une taille idéale de client. Pour éclairer la naissance de ce concept et son incidence sur la stratégie commerciale de l'entreprise, nous analyserons l'évolution de la structure des premiers clients.

¹⁵⁵³ L'avenant est particulièrement réducteur pour la CITELE puisqu'il soumet à la seule décision de La Fonte Ardennaise les commissions sur les affaires nouvelles FA4 et SN Dumas ; qu'il réserve sans commission tous les clients existants des deux mêmes fonderies ; qu'il retranche la Haute-Savoie dont l'important client Staubli du secteur ; enfin qu'il fixe une grille d'abattement avec des tranches non rémunérées, Courrier de La Fonte Ardennaise à CITELE, 2 avril 1985, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁵⁴ Courrier de La Fonte Ardennaise à CITELE, 9 octobre 1985, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁵⁵ Entretien de l'auteur avec P. d'Alès (2010).

¹⁵⁵⁶ Tribunal de commerce de Belfort, jugement de l'audience du 17 décembre 1991, archives privées La Fonte Ardennaise.

Contrairement à la reprise de Ricat-Grisard, les acquisitions de Toussaint et Dumas permettent de gagner des parts de marché et de conquérir des clients captifs de fonderies concurrentes. Avec la création de FA4, deux importants donneurs d'ordres fidèles à la fonderie Toussaint (le constructeur de métiers à tisser Staubli et le fabricant de vannes Bayard) deviennent les clients numéros 2 et 4 de l'entreprise. La reprise de la fonderie Dumas apporte les nouvelles références d'importants donneurs d'ordres de pièces moulées : USOCOME (transmissions mécaniques), CHROMETAL (articles funéraires), Fonderie du Der (cheminée), SUPRA, mais aussi Bayard pour qui Dumas était la seconde fonderie après Toussaint. Fondis, Marc, René Brisach, constructeurs de cheminées, trouvent avec la Disamatic 2130 un chantier de moulage particulièrement adapté à leurs besoins.

La comparaison des dix premiers clients consolidés de l'exercice 1989 à ceux de 1982-1983 confirme l'impact de la croissance externe sur la structure des ventes.

Figure 96 : Les dix premiers clients consolidés de la Fonte Ardennaise et la SN Dumas en 1989

	CLIENT	PROVENANCE	CA 1989	CA FF constant 82	%
1	Unité Hermétique	LFA	16 578 199	12 013 187	17.13 %
2	Staubli	Toussaint	13 886 850	10 062 934	14.35 %
3	USOCOME	Dumas	12 225 854	8 859 314	12.63 %
4	Bayard	Toussaint + Dumas	10 528 812	7 629 573	10.88 %
5	RVI	GS-FA4	9 564 917	6 931 099	9.88 %
6	Grundfos	LFA	9 510 585	6 891 728	9.83 %
7	AMRI	GS-FA4	8 625 659	6 250 457	8.91 %
8	Brisach	2130-SND	5 553 069	4 023 963	5.74 %
9	VEB Fahrzeugwer und Roburwerke (DDR)	GS-FA4	5 411 631	3 921 471	5.59 %
10	MANEUROP	GS-FA4	4 889 269	3 542 948	5.05 %
	TOTAL		96 774 845	70 126 674	

Sources : Classement consolidé des clients de La Fonte Ardennaise et de la SN Dumas 1988, archives privées La Fonte Ardennaise.

La reprise des fonderies concurrentes et des investissements de capacité qui l'accompagnent permettent non seulement d'acquérir des clients à fort potentiel mais aussi de les faire croître. L'Unité Hermétique et Grundfos sont les seuls clients développés par la fonderie FA1 dans la période ; le premier est un client historique dont l'arrivée a déjà été évoquée, le second procède d'une démarche de *marketing* achat du constructeur de pompes danois¹⁵⁵⁷ (les moyens de production de La Fonte Ardennaise et les capacités générées ont un

¹⁵⁵⁷ Grundfos, localisé dans le Jutland au Danemark développe des corps d'accélérateurs de chaudières spécialement conçus pour le moulage Disamatic. Pour casser le monopole de fait de leur seul fournisseur (la fonderie voisine Birn) le service achat lance une prospection européenne auprès des fonderies qui possèdent au moins trois machines à mouler Disamatic. En 1982, La Fonte Ardennaise signe le premier contrat à Bjerringbro au Danemark, mais il faut attendre 1986 et de nombreuses visites techniques des Danois à Vivier au Court pour l'envoi des premières séries. En 1989, sous la responsabilité de la direction achat danoise, les pièces sont expédiées en France, au Danemark et en Allemagne.

effet structurant sur la démarche achat)¹⁵⁵⁸. Cette tendance influence en retour la stratégie commerciale (le développement des clients existant est plus rapide que la conquête de nouveaux) et la structure fonctionnelle (les exigences de RVI pour des pièces de sécurité en GS et de l'Unité Hermétique pour les délais provoquent la création d'une direction centrale de la qualité chargée de la préparation à la certification ISO 9001 et d'une direction logistique centralisée).

Dans ce nouvel environnement, on observe à la fois l'accroissement du nombre de clients (411 en 1983, 470 en 1989) et la taille moyenne des clients. L'augmentation de la part des clients moyens se fait au détriment des dix premiers gros clients qui reculent de 42,8 % à 30,3 % sur la période.

La répartition sectorielle s'élargit avec le transfert des clients de Dumas et l'absorption des spécialités traditionnelles ou acquises de Toussaint, alors que la clientèle de la SN Dumas, moins diversifiée, repose sur le chauffage et le secteur historique des transmissions.

Figure 97 : Comparaison des premiers secteurs client de La Fonte Ardennaise et de la SN Dumas

	1987		1988		1989	
	LFA	SND	LFA	SND	LFA	SND
Automobile	13,30 %	1,45 %	10,01 %	0,00 %	11,57 %	4,53 %
Transmission	1,22 %	8,64 %	3,57 %	12,13 %	4,51 %	11,05 %
Robinetterie	19,14 %	6,84 %	24,92 %	6,28 %	24,38 %	7,24 %
chauffage	10,65 %	54,74 %	7,69 %	48,89 %	6,29 %	37,50 %
Compresseur	10,45 %	0,66 %	10,98 %	0,00 %	11,67 %	0,00 %
Biens d'équipement	35,85 %	11,89 %	30,22 %	17,76 %	28,11 %	22,56 %

Sources : Classement des clients de La Fonte Ardennaise de 1982-1983 à 1989, et classement des clients de La SN Dumas de 1987 à 1989, archives privées La Fonte Ardennaise.

Comme évoqué précédemment, la Disamatic 2130 est, en 1986, une machine à mouler particulièrement bien adaptée au marché des appareils de chauffage et permet de gagner des parts de marchés dans ce secteur.

4.3/ Résultats financiers de La Fonte Ardennaise et de la SND

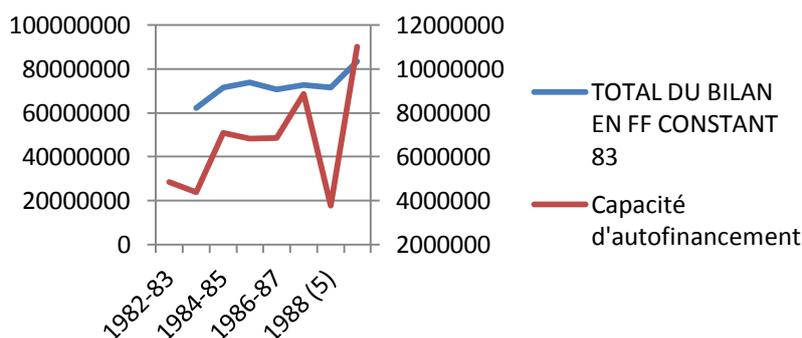
De l'exercice fiscal 1982-1983 à celui clos le 31 décembre 1989, la valeur du bilan augmente en valeur constante de l'indice 100 à 168. La croissance s'effectue par paliers jusqu'au nouveau programme décidé en 1989. Après avoir évoqué l'évolution des résultats et

¹⁵⁵⁸ Bayard place ses commandes à un seul fournisseur au lieu de trois, la situation peut paraître moins sécurisante mais en revanche son coût administratif est moindre et sa position de négociation plus forte, le coût final de transaction est donc supposé moins élevé ; d'où la tendance à placer plus de nouvelles affaires.

des chiffres clés, nous présenterons le plan de financement des investissements de 1989 et ses conséquences directes sur l'actionnariat de l'entreprise.

Si l'arrivée de Toussaint provoque une croissance de la valeur du bilan par l'augmentation des immobilisations nettes, elle ne modifie pas en profondeur les résultats financiers de l'entreprise.

Figure 98 : Évolution du bilan en francs constants et de la capacité d'autofinancement de La Fonte Ardennaise, exercice 1982-1983 à 1989



Sources : Bilan et comptes d'exploitation de La Fonte Ardennaise, 1982-1983 à 1989, archives privées La Fonte Ardennaise.

Après une chute de la capacité d'autofinancement (bilan de cinq mois), le rebond de 1989 est analysé par la Banque de France comme un facteur favorable de surplus potentiel de trésorerie. La poursuite d'un développement harmonieux nécessite néanmoins d'améliorer de façon significative la rentabilité et la productivité au regard du fléchissement des résultats d'exploitation¹⁵⁵⁹. En effet, si de 1986 à 1989, le taux de marge brute d'exploitation reste identique (de 5,9 à 5,7 %), la rentabilité nette du capital d'exploitation décroît de 6,6 à 2,8 %¹⁵⁶⁰.

Pourtant, le taux d'investissement productif qui augmente de 4,6 % en 1986 et 1987, puis de 15,4 % en 1988 et de 22,3 % en 1989 est largement supérieur à la moyenne de la profession (10,6 en 1989) et explique la hausse des ratios « équipement par salarié » et « rendement apparent de la main-d'œuvre ». En revanche, les réserves émises lors de l'installation des premières Disamatic sur l'automatisation inachevée, sont relayées par le fléchissement de la productivité de l'équipement de production (rendement apparent de l'équipement corporel).

¹⁵⁵⁹ Dossier d'analyse de la Banque de France, 1986-1989, 19 juillet 1990, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁶⁰ Ibid.

Figure 99 : Moyens d'exploitation de la La Fonte Ardennaise, 1985-1990

MOYENS D'EXPLOITATION	1986	1987	1988	1988	1989
Équipement par salarié en kF (équipement productif moyen/effectif moyen)	123,5	127,3	146,3	156,0	157,5
Rendement apparent de la main-d'œuvre en kF (VA CDB/effectif moyen)	151	156	163	160	164
Rendement apparent de l'équipement en % (VA CDB/équipement productif moyen)	122,3	122,5	111,5	102,4	104,3

Sources : Dossier d'analyse de la Banque de France, 1986-1989, 19 juillet 1990, archives privées La Fonte Ardennaise.

L'effet de volume lié à la croissance externe induit des conséquences commerciales favorables mais ne provoque pas d'amélioration de la rentabilité. Les gains de productivité sont trop faibles : de 1986 à 1989, le rendement apparent de la main-d'œuvre s'élève de 8,6 % alors que l'équipement par salarié s'est accru de 27 %. L'absence d'automatisation des opérations de finition et d'ébarbage et les obligations de la prime à l'aménagement du territoire conduisent à la destruction partielle des avantages obtenus par l'automatisation du moulage. Les résultats exceptionnels de la SN Dumas dissuadent la direction de se poser les questions que l'analyse de la Banque de France pourrait soulever.

Les trois années fiscales d'exemption de l'impôt sur les sociétés présentent des résultats particulièrement favorables et exceptionnels pour le secteur. Leur chute brutale en 1989 et 1990 amène à en rechercher les causes. Avec l'importance des amortissements, les marges nettes supérieures à 15 % de 1985 à 1987 sont des anomalies dont l'explication repose sur plusieurs facteurs : les fonctions supports sont affectées en totalité à La Fonte Ardennaise ; l'utilisation de matières premières en stock (achetées à un prix bas au syndic) ; la vente de pièces coulées par Dumas avant le rachat (1985)¹⁵⁶¹ et les subventions d'investissement de 4 545 000 francs (1986) et 4 680 000 francs (1987). En gommant ces avantages, la marge s'élève à 9,8 % et 7,9 %, résultats supérieurs à la moyenne du secteur¹⁵⁶². L'hypothèse d'une très forte rentabilité des grandes pièces destinées au chauffage et réalisées sur le nouveau chantier 2130, est probable avant la baisse des prix consécutive à l'ouverture de la fonderie intégrée des Cheminées Philippe.

Les années 1988 et 1989 sont dans la normalité avec des amortissements importants, qui participent à l'augmentation des fonds propres de la SN Dumas¹⁵⁶³. L'entreprise, en cinq

¹⁵⁶¹ Selon P. Landrin, magasinier à la fonderie Dumas puis à la SN Dumas, lors de la reprise du 2 mai, le magasin était plein et des pièces étaient au grenailage et au parachèvement, Entretien de l'auteur avec P. Landrin (2011).

¹⁵⁶² Les ratios transmis par le SGFF indiquent une moyenne de 0,75 pour les fonderies de ferreux en 1987. SGFF, Ratios financiers-Exercices 1987, archives privées SFMA.

¹⁵⁶³ SN Dumas, Bilan, Compte de résultat, annexes, exercice clos le 31 mars 1990, archives privées La Fonte Ardennaise.

ans, s'est fortement valorisée. La BNP incite La Fonte Ardennaise à préparer une introduction au second marché en consolidant l'ensemble du groupe, mais G. Grosdidier qui n'est favorable ni à la dispersion de 10 % du capital, ni aux informations obligatoires sur le chiffre d'affaires, ni à la publication semestrielle des résultats, opte pour la fusion par absorption de la SN Dumas par La Fonte Ardennaise¹⁵⁶⁴.

Avec la reprise des fonderies Toussaint et Dumas et les investissements réalisés dans les programmes de modernisation, La Fonte Ardennaise atteint le niveau des principales fonderies européennes. Convaincu que le marché national n'est plus suffisant, G. Grosdidier poursuit la structuration commerciale en renforçant le service export et en éliminant l'agence de représentation la CITELE. L'acquisition des clients historiques des fonderies reprises augmente la diversification des secteurs industriels clients. L'activité commerciale intense et l'augmentation des capacités de production provoquent une explosion du chiffre d'affaires consolidé LFA-SND. En revanche, la rentabilité de La Fonte Ardennaise semble fléchir. Devant les d'investissements réalisés depuis 1984 et sollicitée pour un nouveau plan d'envergure en 1988, la BNP suggère à La Fonte Ardennaise un appel à l'épargne publique dans le cadre d'une entrée au second marché, mais G. Grosdidier préfère ne pas bouleverser la structure du capital de l'entreprise et choisit d'absorber la SN Dumas.

4.4/ Structure du capital et financement

Dès 1985, G. Grosdidier expose aux administrateurs familiaux que, pour sa croissance, la société a besoin de nouvelles ressources¹⁵⁶⁵. Les investissements de l'entreprise se succèdent, sans pause, après les reprises de Toussaint et Dumas. Nous analyserons les moyens retenus par la société pour se procurer les fonds nécessaires et aborder les nouvelles perspectives de développement qui permettent la consolidation financière du groupe industriel. Puis, nous étudierons la recherche d'un projet d'entreprise susceptible de fédérer les cinq unités de production.

- L'entrée des banques dans le capital

Les engagements de l'entreprise à compter de 1984, sont tels que la SDR CHAMPEX ne peut, seule, les accompagner. En novembre 1985, quatre banques, le Crédit du Nord, la Société Générale, la SNVB et la Banque Nationale de Paris, s'engagent chacune dans le cadre

¹⁵⁶⁴ Entretien de l'auteur avec G. Grosdidier (2011).

¹⁵⁶⁵ Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration en date du 28 octobre 1985, archives privées La Fonte Ardennaise.

de la reprise de Dumas pour un crédit à moyen terme de 1 000 000 francs sur l'exercice 1985 et 3 500 000 francs sur l'exercice 1986¹⁵⁶⁶. Devant les nouveaux besoins de La Fonte Ardennaise (et parce qu'elles ont sans doute atteint la limite des prêts classiques à moyen terme) deux d'entre elles acceptent de participer à un emprunt obligataire de 4 210 000 francs divisés en 3 040 obligations de 1 345 francs : la BNP avec sa division investissements SFA pour 868 obligations et Est Gestion, filiale de la SNVB pour 724 obligations. Les autres souscripteurs sont CHAMPEX (724 obligations) et la famille Grosdidier qui, à la demande des partenaires financiers, s'engage pour 724 obligations¹⁵⁶⁷.

L'entrée différée d'actionnaires extérieurs s'opère le 17 janvier 1990, avec une augmentation de la parité initiale qui est portée à douze actions d'une valeur nominale de 380 francs pour dix obligations de 1 385 francs¹⁵⁶⁸. Après cette conversion, les organismes financiers représentent 26,50 % du nouveau capital social qui s'élève à 5 677 200 francs.

Figure 100 : État des actionnaires au 1^{er} janvier 1990

Actionnaires	Nombre d'actions	Part
Famille Grosdidier (3 branches)	10 928	73,14 %
SDR Champex	2 051	13,72 %
SFA (BNP)	1 042	6,97 %
Est Gestion (SNVB)	869	5,81 %
Cadres de LFA	50	0,36 %
Total	14 940	100 %

Sources : Registre des mouvements de titres n° 628, archives privées La Fonte Ardennaise.

La nouvelle répartition du capital, acceptée par les actionnaires familiaux, modifie, sans remettre en cause la domination de la famille, la gouvernance de l'entreprise. Malgré une position minoritaire, le quart des actions détenu par des partenaires financiers implique que les décisions soient claires, les résultats communiqués et que l'introduction au second marché boursier soit ouverte¹⁵⁶⁹. La BNP Développement suggère de préparer cette éventualité par une consolidation financière, car « les banquiers n'aiment pas les familles à trois branches, où deux têtes peuvent s'unir pour faire tomber la troisième »¹⁵⁷⁰. La démarche accompagne un nouveau plan d'investissements qui privilégie la production de la fonte GS, l'implantation

¹⁵⁶⁶ Lettres du Crédit du Nord du 18 novembre 1985, de la Société Générale du 14 novembre 1985, de la SNVB du 8 novembre 1985, de la BNP du 20 novembre 1985 à La Fonte Ardennaise, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁶⁷ G. Grosdidier souscrit 242 obligations, les branches Lefèvre et M. Grosdidier 241 chacune.

¹⁵⁶⁸ Procès-verbal des délibérations du conseil d'administration du 17 janvier 1990, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁶⁹ Eurolegis, rapport sur les redressements fiscaux du 8 novembre 1993, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁷⁰ Entretien de l'auteur avec J. Hody (2011).

d'une nouvelle usine de mécanique générale et la création d'un département de CAO-CFAO afin d'apporter aux cinq unités du groupe une assistance informatique essentielle au respect des nouvelles exigences de la clientèle¹⁵⁷¹.

- Un plan d'investissements structurant

En 1988, une nouvelle Disamatic est installée à FA1. Avec 11 machines à mouler vertical, La Fonte Ardennaise possède le plus grand parc européen¹⁵⁷². La capacité et la diversité des fonderies sont un argument commercial porteur. La différenciation représentée par l'usinage des pièces moulées bénéficie de 51 % du programme total (29 400 000 francs). Nous analyserons, premièrement, le programme pour les fonderies, puis celui de la mécanique générale.

L'investissement le plus lourd en fonderie concerne FA4 avec le doublement de la fusion électrique (18,7 %). Les inconvénients de l'augmentation de capacité dans un espace industriel construit à la fin du XIX^e siècle ne sont pas encore ressentis car la concurrence est faible et la rentabilité importante. Dans les autres fonderies, les investissements tentent d'améliorer les flux de production. Comme pour FA4, l'espace industriel de FA1 et FA3 s'inscrit principalement dans des surfaces bâties anciennes que les agrandissements successifs peinent à rationaliser : plus les Disamatic sont performantes, plus les déséquilibres entre le moulage et les opérations en amont de noyautage et en aval de finition s'accroissent et compliquent l'organisation industrielle.

La situation est identique pour FA2 dont les premiers tours à commandes numériques sont installés dans une ancienne usine du milieu du XIX^e siècle. Le département d'usinage n'est pas délaissé en termes d'équipement, mais l'absence d'un plan d'ensemble de développement pénalise l'unité de production. Les commandes de séries obtenues dans la robinetterie – AMRI (France), Keystone (Hollande), EBRO (Allemagne) – sont les premiers éléments d'une tendance au désinvestissement des opérations d'usinage chez les clients et incitent à l'extension de FA2. Le projet de la construction d'une usine sur le site de l'ancienne fonderie Ricat-Grisard (FA3) est élaboré en juillet 1988, et l'atelier devient opérationnel en septembre 1989. La différenciation commerciale est accentuée sur ce site par l'introduction d'un service de recherche et développement¹⁵⁷³.

¹⁵⁷¹ Plan d'investissements 1989-1990-1991, note sur l'intérêt du programme, dossier de demande de PAT, 11 janvier 1989, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁷² L'effet d'annonce est important dans la présentation de l'entreprise, mais la productivité moyenne par machine est faible compte tenu de l'âge des machines de Dumas et Toussaint.

¹⁵⁷³ Isolé par l'incrédulité des cadres des fonderies et sans doute par une compétence relationnelle insuffisante, le département de CAO-CFAO est plus un atout commercial qu'industriel.

Le plan de financement 1989-1991 repose, comme par le passé, sur l'autofinancement avec une participation plus importante des banques actionnaires.

Figure 101 : Plan de financement : charges et ressources

BESOIN		REVENUS		
Construction	8 500	26 300	53,6 %	Capacité d'autofinancement
Acquisition de matériel	20 900	18 100	36,9 %	Crédit à moyen terme
Investissements hors programme	1 300	3 050	6,2 %	Aides de l'État
Accroissement du fonds de roulement	2 800	1 600	3,3 %	Prêt de la région
Échéances de crédits anciens	10 640			
Échéances de nouveaux crédits	3 530			
Crédit de la CCI	1 380			
TOTAL	49 050	49 050		

Sources : Plan d'investissements 1989-1990-1991, note sur l'intérêt du programme, dossier de demande de PAT, 11 janvier 1989, archives privées La Fonte Ardennaise.

Ce plan répond aux opportunités du marché et à la demande de produits finis. La Fonte Ardennaise s'inscrit désormais dans la stratégie d'achat des grands donneurs d'ordre qui consiste à privilégier la maîtrise d'œuvre de l'usinier au détriment du fondeur¹⁵⁷⁴. G. Grosdidier souligne que le volume des investissements réalisés en 1989 est exceptionnel et que La Fonte Ardennaise renvoie désormais l'image d'une société puissante¹⁵⁷⁵. Il annonce également, en réponse au souhait des partenaires financiers, que la direction s'engage à consolider le groupe industriel.

- La fusion-absorption

L'annonce de la fusion-absorption de la SND par La Fonte Ardennaise en vue de réaliser des économies d'échelle et de gestion est décidée lors du conseil d'administration de La Fonte Ardennaise du 31 mars 1990¹⁵⁷⁶. Si la fusion simplifie les rapports commerciaux et administratifs et apparaît comme le meilleur moyen de répondre aux impératifs économiques et sociaux, elle représente aussi une étape dans la consolidation du groupe dont nous analyserons le processus¹⁵⁷⁷.

La première opération consiste à faire entrer au capital Fondatex afin de renforcer les capitaux propres de la société et de préparer la création ultérieure d'une *holding* familiale¹⁵⁷⁸.

¹⁵⁷⁴ La tendance observée chez Caterpillar, Scania, Danfoss est, dans un premier temps, de supprimer un fournisseur (auparavant il existait une commande destinée à la fonderie, puis une autre à l'usinier pour l'usinage de la pièce de fonte, la logistique étant gérée par l'acheteur) puis, dans un second, d'attribuer la responsabilité de la maîtrise d'œuvre à l'usinier, le fondeur dans ce cas n'est plus en contact avec le marché.

¹⁵⁷⁵ *Fonte et vie*, octobre, novembre, décembre 1989, n° 4, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁷⁶ Procès-verbal des délibérations du Conseil d'administration du 31 mars 1990, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁷⁷ Procès-verbal des délibérations de l'Assemblée générale extraordinaire du 10 septembre 1990, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁷⁸ Procès-verbal des délibérations de l'Assemblée générale extraordinaire du 1^{er} juin 1990, archives privées La Fonte Ardennaise.

L'augmentation du capital s'élève à 456 000 francs (1 200 actions à 380 francs) dont la famille Grosdidier assure 67,7 %¹⁵⁷⁹.

Figure 102 : État des actionnaires au 1^{er} juin 1990

Actionnaires	Nombre d'actions	%
Famille Grosdidier (3 branches)	10 928	67.71 %
SDR Champex	2 051	12.71 %
SFA (BNP)	1 042	6.46 %
Est Gestion (SNVB)	869	5.38 %
Cadres de LFA	50	0.31 %
FONDATEX	1 200	7.43 %
Total	16 140	

Sources : Registre des mouvements de titres n° 628, archives privées La Fonte Ardennaise.

Ensuite intervient la réalisation d'une « fusion à l'anglaise »¹⁵⁸⁰ destinée à constituer la société en commandite par actions, LFA FINANCE, *holding* du groupe. L'apport s'effectue à hauteur de plus de 75 % des titres de La Fonte Ardennaise et de la SN Dumas. LFA FINANCE a pour associé commandité gérant l'EURL SOPIGEST¹⁵⁸¹, détenue à 100 % par G. Grosdidier. Les statuts de LFA FINANCE précisent que la révocation du gérant est soumise à l'accord unanime des associés commandités¹⁵⁸² ; de fait, la révocation du gérant (G. Grosdidier) ne peut se faire sans l'accord de l'unique associé commandité (lui-même)¹⁵⁸³. L'emploi de cette technique du droit des sociétés rend caduque la possibilité de révocation *ad nutum* du gérant¹⁵⁸⁴, nommé pour une durée indéterminée, et rassure les partenaires extérieurs. La consolidation des différentes sociétés du groupe informel La Fonte Ardennaise répond certes aux souhaits de l'environnement de l'entreprise, mais officialise surtout le pouvoir unique de G. Grosdidier tant sur la direction exécutive de l'ensemble industriel que sur la gestion du patrimoine familial (en bloquant de droit toute prise de contrôle sauvage, en cas d'intérêts divergents des trois groupes familiaux)¹⁵⁸⁵.

Enfin la dernière opération consiste en la fusion-absorption de la SN Dumas qui résulte, compte tenu de la participation de La Fonte Ardennaise au capital, d'une première augmentation de capital de 3 192 000 francs par la création de 8 400 actions de 380 francs

¹⁵⁷⁹ Avec 1 884 000 francs de prime d'émission (1 520 francs par action), la somme totale de 2 280 000 francs étant libérée par compensation du compte-courant de FONDATEX.

¹⁵⁸⁰ Fusion réalisée par l'apport de l'actionnaire d'une société de ses titres à une autre société laquelle rémunère cet actionnaire par l'attribution de ses propres titres.

¹⁵⁸¹ Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée. Cette structure est nouvelle en 1990 puisqu'elle est créée par la loi du 11 juillet 1985.

¹⁵⁸² Statuts de LFA FINANCE, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁸³ Eurolegis, rapport sur les redressements fiscaux du 8 novembre 1993, archives privées La Fonte Ardennaise.

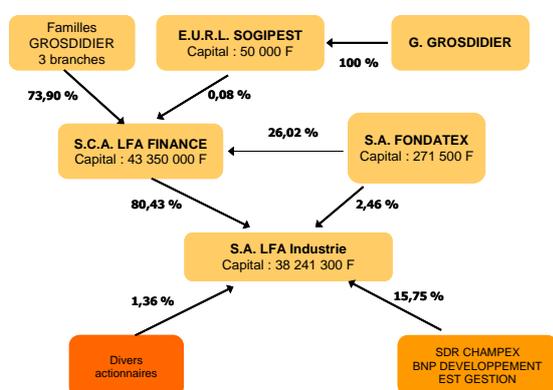
¹⁵⁸⁴ Dans ce cadre, seule une décision judiciaire motivée peut révoquer le gérant.

¹⁵⁸⁵ Eurolegis, rapport sur les redressements fiscaux du 8 novembre 1993, archives privées La Fonte Ardennaise.

(attribution de 6 actions de LFA pour 1 action de SND)¹⁵⁸⁶ ; puis d'une seconde par l'incorporation de la prime de fusion de 26 125 266 francs¹⁵⁸⁷, par prélèvement de la prime d'émission de 26 334 francs figurant au bilan, et par incorporation de la prime d'émission de 1 824 000 francs résultant de l'augmentation de capital réservée à FONDATEX.

Avec la fusion, le capital passe donc de 9 325 200 francs divisés en 24 540 actions de 380 francs à 37 300 800 francs par création de 73 620 actions de 380 francs¹⁵⁸⁸. En octobre 1991, la structure financière de La Fonte Ardennaise s'établit selon l'organigramme suivant :

Document 44 : Organigramme financier en 1991



Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise.

4.6/ La quête de cohérence

L'attribution du pouvoir unique à G. Grosdidier modifie la gouvernance de LFA Industrie et pose le problème du maintien des membres de la famille au conseil d'administration. Par ailleurs, si la consolidation financière est réalisée, la cohérence du fonctionnement de cinq unités de production est indispensable à la progression de l'entreprise. Premièrement nous étudierons la mise en place d'une nouvelle structure de direction, puis par l'étude du catalogue commercial, nous analyserons les éléments fédérateurs recherchés par G. Grosdidier pour donner un socle commun à une communauté de 750 personnes.

¹⁵⁸⁶ Aux 2 000 actions de la SN Dumas sont retranchées les 600 qui appartiennent à La Fonte Ardennaise car cette dernière ne peut détenir ses propres actions, article 372-1 al. 2 de la loi du 24 juillet 1966, Procès-verbal de l'AGE de La Fonte Ardennaise du 10 septembre 1990, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁸⁷ La prime de fusion se décompose en prime de fusion à proprement dite pour une valeur de 17 408 829 francs et en boni de fusion de 8 716 437 francs.

¹⁵⁸⁸ Procès-verbal de L'AGE de La Fonte Ardennaise du 10 septembre 1990, archives privées La Fonte Ardennaise.

- Une nouvelle forme de direction opérationnelle

Les cinq administrateurs familiaux démissionnent lors de l'AGE du 10 septembre 1990 et sont remplacés par cinq cadres¹⁵⁸⁹. La direction exécutive de l'entreprise se modifie avec la nomination de J.-L. Fouret, directeur de FA5, directeur général non-administrateur et président d'un comité de direction composé de 12 personnes¹⁵⁹⁰. G. Grosdidier décide seul depuis 1972, mais la nouvelle structure montre qu'il perçoit les limites d'une direction unique dans le cadre d'un groupe industriel élargi¹⁵⁹¹.

L'influence de l'ouvrage de T. Peters et R. Waterman, *Le prix de l'excellence*, soutient cette démarche¹⁵⁹². ainsi, à La Fonte Ardennaise, certaines de ces idées fortes sont adoptées (une structure simple, privilégier l'action, rester à l'écoute du client), d'autres en revanche sont peu présentes (se mobiliser autour de valeurs clés, favoriser l'autonomie et l'innovation, baser la productivité sur la motivation du personnel). Pour les déployer, les relais de G. Grosdidier se composent de deux groupes de cadres : les cadres « maison » constitués des cadres historiques de 1972 et des nouveaux directeurs de fonctions (informatique, logistique, export, travaux neufs) et ceux issus de l'extérieur formés des directeurs des fonderies reprises et de deux cadres dirigeants destinés à suppléer le duo exécutif (J. Hody et G. Grosdidier) à moyen terme pour le premier (1992), à long terme pour le second (1997). Le contrat signé avec J.-L. Fouret dessine la stratégie de G. Grosdidier : l'évolution vers une structure de société anonyme avec conseil de surveillance ou d'une *holding* filialisant FONDATEX, LFA et la SN Dumas (avec abandon de la présidence du groupe au plus tard fin 1997)¹⁵⁹³. En projetant la succession de la direction exécutive, G. Grosdidier n'envisage pas de transmission familiale en accordant sa confiance à un ingénieur sorti comme lui de l'école des Arts et Métiers.

¹⁵⁸⁹ J. Hody, directeur financier, B. Dervin, directeur de FA1, A. Brochard, directeur commercial France, J. Dupont directeur de FA3 et J.-M. Cagniard, directeur financier adjoint, chargé de remplacer J. Hody à son départ en retraite ; Procès-verbal de l'AGE de La Fonte Ardennaise du 10 septembre 1990, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁹⁰ B. Dervin, FA1, L. Raquin, FA4, P. Chabot, FA2, D. Chenet, FA3, J. Verbeyst, achats, P. Guichard, informatique, D. Brochard, logistique, F. Morassi, qualité, P. Grosdidier, travaux neufs, A. Brochard, commercial France, B. Prati, commercial export ; Procès-verbal des délibérations du Conseil d'administration du 10 septembre 1990, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁹¹ Le conseil d'administration est un mécanisme de gouvernance dont la mission est de contrôler l'espace discrétionnaire des dirigeants. Le conseil des précédents administrateurs familiaux comme celui constitué par les cadres ne peut être que figuratif devant G. Grosdidier. En revanche, le comité de direction, dont il est absent, peut être une force de proposition.

¹⁵⁹² T. PETERS, R. WATERMAN, *Le prix de l'excellence*, Paris, InterEdition, 1983. G. Grosdidier distribue un exemplaire du livre à chaque membre du conseil de direction, Souvenir de l'auteur.

¹⁵⁹³ Contrat entre la SN Dumas et J.-L. Fouret, 26 novembre 1988, archives privées La Fonte Ardennaise.

- La culture d'entreprise

Lors de la présentation des vœux au personnel, G. Grosdidier présente les grands événements de 1990 : le regroupement au sein d'une seule société de La Fonte Ardennaise et de la SND : une action de formation afin de permettre une meilleure contribution personnelle et un épanouissement dans le cadre de son travail ; et un effort de rénovation de l'image de marque par la création d'un logo et l'édition d'un nouveau catalogue publicitaire¹⁵⁹⁴.

Après s'être doté d'une architecture financière plus solide, assuré de la pérennité de son capital et ouvert son équipe dirigeante, La Fonte Ardennaise s'intéresse désormais à la dimension symbolique de la culture d'entreprise, mise en valeur comme variable explicative de la performance.

Un nouveau logo apparaît en couverture du catalogue publicitaire réalisé en novembre 1989 à l'occasion du MIDDEST. Il est présenté dans le journal d'entreprise, *Fonte et vie*, et se distingue des précédentes identifications de l'entreprise.

Document 45 : Évolution du logo de la création en 1927 à 2002



Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise.

Au-delà de la forme, de la symbolique des couleurs et de la lisibilité de la représentation graphique¹⁵⁹⁵, le logo traduit l'objectif de fédérer le personnel autour d'un projet regroupant cinq unités de production complémentaires et une société commerciale au service exclusif de celles-ci¹⁵⁹⁶. La représentation souhaitée (dynamisme, stabilité, passion du métier) est développée dans la nouvelle plaquette publicitaire avec un message essentiellement commercial, en cohérence avec l'identité de La Fonte Ardennaise. En effet, en associant survie et croissance à son aptitude à dépasser la concurrence, G. Grosdidier identifie cet ensemble des formes acquises de comportement qui forme la culture d'entreprise¹⁵⁹⁷.

¹⁵⁹⁴ *Fonte et vie*, n° 4, octobre, novembre, décembre 1989, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁹⁵ L'analyse du logo réalisée dans le cadre d'une formation de l'auteur à l'ESCP-EAP (2001) confirme l'évocation d'une entreprise en développement en émettant des doutes sur le code couleur, difficilement reproductible (personnalisation exacerbée du leader).

¹⁵⁹⁶ Plaquette publicitaire éditée en 1989, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁵⁹⁷ N. AUBERT, J.-P. GRUERE, J. JABES, H. LAROCHE, S. MICHEL, *Management, aspects humain et organisationnel*, Paris, PUF, 1991, p. 554.

Si la logique d'agressivité commerciale s'est constituée par nécessité et instinct de survie, elle s'est affirmée dans le temps, mais l'ouverture culturelle à la vente représente-elle réellement la base possible d'une identité collective ? L'orientation pragmatique vers le marché structure l'organisation mais cette orientation de la culture d'entreprise ne semble ni correspondre à un facteur de socialisation interne, ni à un support pour la motivation d'un personnel d'origines si diverses. Le groupe comprend en effet des salariés issus de cinq entreprises différentes dont trois d'entre elles étaient auparavant concurrentes¹⁵⁹⁸. C'est pourquoi, si le passé s'estompe à FA3, il reste encore douloureux à FA4 et FA5. Il est certain qu'un projet d'entreprise établi sur la satisfaction du client ne peut être compris par l'ensemble des ouvriers, mais tous sont conscients que, sans l'intervention de La Fonte Ardennaise, Toussaint et Dumas auraient fermé leurs portes.

Si l'échec de leurs entreprises est imputé aux dirigeants, *a contrario*, le succès de La Fonte Ardennaise témoigne de la vision de G. Grosdidier. Pour les salariés de La Fonte Ardennaise, ses qualités de chef (*leadership*) émergent de la crise ouverte par le décès de son frère et pour le personnel des fonderies reprises du redressement de leurs usines en faillite. Dans l'esprit tayloriste des fonderies ardennaises, où peu savent et un grand nombre exécute, l'élément fédérateur ne peut être virtuel. La culture d'entreprise repose sur trois piliers : le métier (la fonderie est en effet un élément fédérateur), l'agressivité commerciale qui permet l'exercice du métier, et, enfin, le charisme du chef et sa volonté de conquête.

Au demeurant, le symbole du dirigeant fondateur est décalé dans le temps. Émile Grosdidier est décédé en 1989, et la mythologie de la fondation est absente. Lors du 50^e anniversaire de la société en 1977, si le personnel perçoit une prime exceptionnelle, il ne participe pas aux festivités réservées aux cadres dirigeants. L'idéalisation du dirigeant sauveur ou créateur se construit à partir du choc émotionnel provoqué par l'accident de 1972. de surcroît, le constat de l'ascension sociale offerte et possible à La Fonte Ardennaise est associé à cette seconde naissance.

Dans la typologie des cultures d'entreprise, STRATEGOR distingue l'adhocratie où le *leader* est de type charismatique, dynamique et intuitif, tourné vers l'extérieur et l'expansion (ce qui ne correspond que très partiellement à La Fonte Ardennaise)¹⁵⁹⁹. Aucune des cinq configurations structurelles décrites par H. Mintzberg ne reflète véritablement la structure de La Fonte Ardennaise dont les mécanismes de coordination sont à la fois la supervision directe

¹⁵⁹⁸ La Fonte Ardennaise, Dumas et Toussaint.

¹⁵⁹⁹ STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, identité, politique générale d'entreprise*, 1993, Paris, InterÉditions, p. 523.

et l'ajustement mutuel, la centralisation administrative et la décentralisation technique, et une conception tayloriste pour la plupart des ouvriers de fonderie dans le cadre d'un système charismatique¹⁶⁰⁰.

Le système est en équilibre lors de la structuration de 1990 et La Fonte Ardennaise se différencie d'une concurrence atone par l'originalité de son organisation qui repose sur une grande porosité entre l'entreprise et le marché, une agilité commerciale, une souplesse technique efficace sous la supervision directe d'un *leader* reconnu. Cependant, comme STRATEGOR l'a souligné, cet environnement est fragile car il présuppose, pour exister durablement, l'immortalité du père fondateur ainsi que la pérennité des relations affectives père-fils, président-cadres-employés-ouvriers¹⁶⁰¹. G. Grosdidier, par le contrat établi avec J.-L. Fouret et l'embauche d'un cadre dirigeant financier a mesuré le risque et préparé sa succession. Cette dernière implique un changement de paradigme de management et son acceptation tant par G. Grosdidier lui-même que par les cadres qu'il a promus et la famille.

La Fonte Ardennaise participe entre 1975 et 1985 à la concentration du secteur avec les reprises de trois fonderies en difficulté, ensuite, pour accompagner un plan ambitieux de croissance interne destiné à conforter l'entreprise dans son double métier de fondeur-usinier, l'entreprise ouvre le quart de son capital à ses partenaires financiers. La transparence désormais incontournable exige la consolidation des entreprises du groupe familial : la fusion-absorption de la SN Dumas par La Fonte Ardennaise est précédée de la constitution d'une SCA, société *holding* qui place les trois branches familiales en commanditaires d'une EURL détenue par G. Grosdidier, unique décideur opérationnel de l'ensemble industriel. La nouvelle gouvernance ouverte par l'entrée de cadres dirigeants au conseil d'administration et la création d'un comité de direction oriente, en théorie, l'entreprise vers un management consensuel alors même que le système charismatique se cristallise. Le message est bien accueilli par le marché car l'élaboration du projet d'entreprise intègre des engagements forts sur la fiabilité de la nouvelle organisation. Cependant, la culture d'entreprise comme variable de la performance n'est pas relayée par l'organisation tayloriste qui demeure en pratique : le personnel des cinq unités de production et la majorité des cadres n'admettent en commun que la reconnaissance du chef en contradiction avec la volonté apparente de G. Grosdidier d'éviter le risque du système représenté par la difficulté de succession du *leader*.

¹⁶⁰⁰ H. MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1982, p. 404.

¹⁶⁰¹ STRATEGOR, *op. cit.*, p. 523.

CONCLUSION

L'introduction de la machine à mouler danoise est une rupture technologique qui entraîne une restructuration technique, financière et commerciale des entreprises qui l'ont adoptée. Toutes les fonderies de petites pièces n'optent pas pour son acquisition car l'outillage mental de certains fondeurs ne les autorise pas à envisager de tels bouleversements. L'innovation est comprise par le jeune ingénieur qui succède à Émile, cette décision différencie alors La Fonte Ardennaise de la plupart des fonderies qui, par crainte, déclineront avec des moyens de production dépassés. Dans la période d'engagements financiers qui suit l'investissement, la disparition de Martial pose la question du devenir de la fonderie. L'entreprise familiale bénéficie de la présence d'un nouveau dirigeant propriétaire, Gérard Grosdidier, lui aussi ingénieur des Arts et Métiers, qui offre une possibilité d'ascension professionnelle à une équipe dirigeante issue de l'entreprise. Il est difficile de mesurer l'impact de la motivation des nouveaux responsables dans la réussite de l'expansion de La Fonte Ardennaise, mais sous la direction de Gérard Grosdidier, les programmes de croissance interne et externe se succèdent.

La proximité apparaît comme une variable déterminante dans la stratégie de G. Grosdidier. Les informations de proximité sont directement associées aux problèmes de gestion immédiats de l'entreprise. Ainsi, la reprise de Ricat-Grisard fait suite au manque d'espace du site originel de Vivier au Court ; l'appel désespéré d'Antoine Toussaint intervient alors que G. Grosdidier comprend l'importance de la fonte GS en représentant les fonderies Collignon et le rachat de la fonderie Dumas participe à l'obtention de parts de marché auparavant inaccessibles à La Fonte Ardennaise. La mise en œuvre de la croissance externe ne semble donc pas reposer sur une logique industrielle prédéterminée mais sur la volonté d'exploiter rapidement les opportunités offertes. De leur côté, les partenaires extérieurs ne retiennent qu'une stratégie efficace basée sur des synergies opérationnelles et l'accroissement de la surface financière. Suite au délabrement du secteur, La Fonte Ardennaise devient un modèle d'adaptation aux nouvelles conditions du marché quand les clients recherchent des fournisseurs d'une taille toujours plus importante, alors que Toussaint et Dumas représentent au contraire l'exemple négatif des fonderies condamnées à disparaître.

Sans conteste, la pugnacité de G. Grosdidier appliquée à l'intégration de l'organisation commerciale est un facteur de succès du développement et de la fidélité des clients. La croissance des ventes reportée, en effet, au second plan une rentabilité affaiblie par une mécanisation inachevée que masquent les résultats exceptionnels de Dumas. La confiance est donc une variable explicative des performances de l'entreprise : confiance des clients, confiance des représentants de l'État et confiance des banques. La notion de confiance apparaît aussi entre G. Grosdidier et les salariés, si forte que malgré les tentatives d'introduction d'une culture d'entreprise qui fédère, malgré le métier qui unit, le lien direct entre le personnel et le chef charismatique reste le ciment entre les cinq unités de production. Cet avantage concurrentiel du présent porte l'inquiétude des jours à venir.

ÉPILOGUE :

Une mutation inachevée

INTRODUCTION

Au début des années 1960, les premiers traités du marché commun européen ébranlent le secteur de la fonderie. Trente ans plus tard, l'essor sans précédent du commerce mondial et l'apparition d'une nouvelle concurrence frappent de plein fouet des établissements fragilisés par une activité ralentie. Pour quelques-uns, le changement d'échelle ouvre des opportunités en termes de marché et constitue un puissant levier de développement. En 1990, La Fonte Ardennaise présente la taille minimale pour s'adapter aux mutations économiques. En effet, la demande des clients évolue vers une prestation globale alors que l'évolution des marchés se caractérise par le passage de la consommation de masse à une économie de la variété adaptée à la diversité des besoins. L'étude de l'action commerciale de La Fonte Ardennaise et de l'état de la concurrence mesure le niveau d'adaptation de l'entreprise à cette évolution. Elle éclaire l'organisation et les nouvelles compétences développées pour intégrer le transfert, par les donneurs d'ordre, d'activités à haut risque comme les achats, la réactivité et la flexibilité de la production¹⁶⁰². Dans ce contexte de concurrence exacerbée, le BIPE souligne que la compétitivité de l'offre française est encore trop faible et que l'effort d'investissement n'apparaît pas suffisant pour permettre à la fonderie française de disposer d'un outil industriel complet et performant¹⁶⁰³. Il convient alors d'analyser l'évolution des investissements ; les résultats obtenus en termes de productivité et d'efficience seront alors confrontés aux contraintes rencontrées par l'entreprise dans l'organisation du travail et la gestion du personnel. Cette approche aide à estimer le niveau d'optimisation et à dégager la rentabilité des investissements. La mesure des conséquences financières éclaire alors l'importance de la hiérarchie du financement des investissements et soulève la question de la spécificité du comportement financier de La Fonte Ardennaise dans la perspective « long-termiste » des entreprises familiales¹⁶⁰⁴. Le conservatisme financier autorise-t-il l'entreprise à dépasser le double paradoxe « d'évoluer en restant soi-même et de se plier aux contraintes de l'environnement en participant à sa transformation »¹⁶⁰⁵ ? La problématique qui perçoit la

¹⁶⁰² R. BEYRIE, *Les mutations économiques : stratégies d'adaptation pour l'économie régionale*, Orléans, Conseil économique et social de la région Centre, 2007, p. 87.

¹⁶⁰³ Bureau d'information et de prévisions économiques de la Banque de France (BIPE), *Fonderie, perspectives sectorielles 1989, 1991, 1995*, archives privées La Fonte Ardennaise, p. 5.

¹⁶⁰⁴ S. BASLY, « Le conservatisme : une explication des choix financiers de la PME familiale », article présenté au congrès international de l'AFFI (Association française de finances), Bordeaux, 2007.

¹⁶⁰⁵ S. MIGNON, « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, mars 2000, p. 169-196.

pérennité comme un équilibre à trouver entre changement et continuité introduit l'enjeu du processus de succession dans la société familiale. Si G. Grosdidier rassure en contrôlant sans restriction de pouvoir et de durée les actionnaires familiaux, il inquiète par la direction solitaire de six unités de production. Pour des raisons personnelles et sans doute sous l'influence des partenaires extérieurs, il envisage la transmission de la direction exécutive. Mais les conditions favorables à l'intégration d'éléments extérieurs par l'organisation existante n'existent pas et deux expériences se soldent par autant d'échecs. Il s'agit alors de comprendre comment la forte implication personnelle de G. Grosdidier et les réactions de l'organisation sont des obstacles à l'ouverture. Ces rigidités conduisent l'entreprise à atteindre un effet plateau¹⁶⁰⁶ dont nous éclairerons les conséquences, qui portent sur la consolidation du capital familial et un repli de l'entreprise sur ses compétences internes. Dans la seconde partie des années 1990, le problème de la transmission de l'entreprise est posé, ultime défi à relever par le dirigeant pour assurer la pérennité de son entreprise¹⁶⁰⁷. Nous analyserons le processus qui aboutit à une nouvelle forme de gouvernance et les raisons explicites et implicites du choix d'une structure bicéphale.

¹⁶⁰⁶ Traduction de *plateauing* qui n'est pas réellement une stagnation, mais une phase d'immobilisme avant un changement de direction.

¹⁶⁰⁷ H. AFFES, K. MNASSER, « La réussite de la succession des entreprises familiales : une étude des perspectives des parties prenantes », article présenté au dixième Colloque international de la recherche en sciences de gestion, Hammanet, 2011.

1) L'action commerciale : La Fonte Ardennaise face à une nouvelle concurrence

La consolidation de La Fonte Ardennaise, est concomitante à l'entrée dans l'économie de marché des pays du COMECON. Si la demande de cette zone géographique est quasiment nulle, l'offre de pièces moulées y est abondante. Les statistiques établies par *Modern casting* indiquent, pour l'année 1991, une production de 2 153 368 tonnes de pièces moulées en fonte grise et de 89 108 tonnes en fonte GS par les seules Hongrie, Tchécoslovaquie, Pologne et Roumanie¹⁶⁰⁸. L'interrogation subsiste alors quant à la compensation du handicap des coûts de main-d'œuvre supposés très bas par une différence favorable de productivité. L'entrée de l'Espagne et du Portugal dans l'Union européenne inquiète aussi les fondeurs français, mais ce sont surtout les dévaluations successives de la lire et de la peseta qui augmentent la crainte d'une concurrence déloyale de la part des fonderies italiennes et basques¹⁶⁰⁹. Outre ces rivalités européennes à venir, des menaces plus lointaines apparaissent lors des années 1990 : l'émergence d'une production de pièces moulées à bas prix (*low cost*) d'origine chinoise et, plus proche, en provenance de Turquie. À la menace des nouveaux entrants s'ajoute une modification des relations entre les entreprises sous-traitantes et les donneurs d'ordre. Le marché de la fonderie est sous l'influence de son client dominant, le secteur automobile, dont la nouvelle stratégie de partenariat sous-tend le transfert de compétences et une pression constante sur les prix.

Afin d'analyser l'adaptation de La Fonte Ardennaise à ces nouvelles contraintes, nous étudierons, dans un premier temps, l'évolution de la clientèle et l'adaptation de l'organisation de l'entreprise aux nouvelles exigences des donneurs d'ordre. Puis, dans un second temps, nous préciserons ses positions de marché dans un environnement concurrentiel globalisé, en analysant si dans ce contexte de concurrence exacerbée, La Fonte Ardennaise peut rester fidèle à sa politique commerciale de répartition des risques.

¹⁶⁰⁸ *Modern casting*, Schaumburg, Illinois 60173, USA, décembre 1992. En comparaison, le même relevé indique une production française de 991 230 tonnes en fonte grise et 918 904 tonnes en fonte GS.

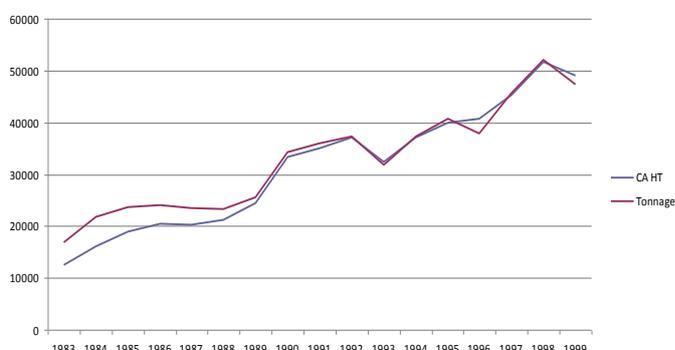
¹⁶⁰⁹ Malgré les accès de faiblesse du franc français lors des années 1990, la lire et la peseta perdent un quart de leur valeur par rapport au franc du 1^{er} février 1990 au 30 juin 1999, <http://fxtop.com>.

1.1/ Périmètres et origines des clients

Les caractéristiques de taille des clients évoluent peu entre 1991 et 1999. Le premier client, RVI (qui vient de reprendre Mack Trucks), avec un chiffre d'affaires de 44 180 250 francs, n'atteint jamais 10 % des ventes. Si le poids des cinq premiers clients (autour de 25 %) reste stable au cours de la décennie, toutes les autres catégories de clients se tassent : le poids des 100 premiers clients recule (de 96,3 % à 83,3 %) au profit des tout petits clients (à l'instar de J.-P. Bechet, « distillateur », 471^e client de l'entreprise au chiffre d'affaires de 2 500 francs pour 125 kg d'éléments de grille pour alambic). La Fonte Ardennaise répartit les risques avec un grand nombre de clients et étend cette politique de diversification en visant neuf secteurs industriels différents, qui, au cours de la période, connaissent des évolutions contrastées.

Les deux premiers secteurs de 1999, la robinetterie industrielle et le chauffage sont identiques à ceux de 1991, leurs parts dans le chiffre d'affaires, quoiqu'inférieures à ceux de 1991, dépassent les 20 %. Trois autres secteurs (transmissions, véhicules industriels, autres biens d'équipement) sont supérieurs à 10 % maintenant ainsi un bon équilibre du portefeuille. L'évolution des secteurs est diverse : en valeur constante¹⁶¹⁰ sur une base 100 en 1991, les indices de 1999 soulignent la baisse des compresseurs (66), des biens d'équipement (90), de l'automobile (92), de la robinetterie industrielle (97), de l'augmentation des secteurs du chauffage (117), du matériel pour les travaux publics (170), du machinisme agricole (184) et de la forte croissance de deux secteurs mineurs en 1991 : les véhicules industriels (408) et des transmissions mécaniques¹⁶¹¹. L'avantage procuré par un portefeuille de clients sectoriellement segmentés se mesure à l'atténuation des baisses cycliques.

Figure 103 : Évolution du tonnage et du chiffre d'affaires, 1983-1999



Sources : Relevés du tonnage et du chiffre d'affaires 1983-1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁶¹⁰ Comparaison du chiffre d'affaires des secteurs en francs constants 1991.

¹⁶¹¹ Le secteur « transmission » comprend les systèmes d'entraînement : réducteurs, motoréducteurs, servoréducteurs, modulateurs de fréquence, etc.

L'augmentation de la production est constante dès l'introduction de la première machine à mouler Disamatic et s'accélère organiquement avec la croissance externe. En 1993, et pour la première fois, la production recule de 15 %, puis de 7 % en 1996 et de 9 % en 1999. L'amplification des variations conjoncturelles du marché, trait dominant des marchés saturés, relevée pour le secteur automobile, s'étend désormais à d'autres secteurs¹⁶¹². La gestion d'une surcapacité des moyens de production est nouvelle pour l'entreprise, mais la baisse est atténuée par la croissance, à contre-courant, de deux secteurs (chauffage et transmissions) lors de la crise de 1993, de cinq secteurs (chauffage, transmissions, autres biens d'équipement, travaux publics, machinisme agricole) en 1996 et de deux autres (automobiles, véhicules industriels) en 1999¹⁶¹³. Deux autres paramètres, liés à la politique de diversification initiée un quart de siècle plus tôt, favorisent l'activité et soutiennent l'image de marque de l'entreprise : la concentration des entreprises clientes et l'acquisition de nouveaux métiers.

1.2/ L'obligation de nouvelles compétences

Le contexte de globalisation encourage la concentration des principaux clients de La Fonte Ardennaise. Les dix premiers clients consolidés représentent 48,15 % des ventes (RVI étant le principal avec 11,05 %). Cette tendance, subie par l'entreprise, présente des risques de dominance de clients plus importants mais offre des opportunités de développement à l'intérieur des groupes comme en témoignent les chiffres d'affaires réalisés dans le groupe RVI par Mack Trucks-USA (7 154 512 francs) et RVI Espagne (2 908 480 francs). Si à l'évidence, les négociations sont plus difficiles avec ce client (compte tenu de son poids) le risque se limite au pourcentage qu'il représente dans les ventes¹⁶¹⁴.

Cette évolution exige de consolider la présence commerciale en Europe et oriente La Fonte Ardennaise vers la grande exportation avec une quadruple conséquence : le suivi commercial des grands comptes qui remet en cause la dichotomie entre les ventes France et export offrant une vision globale et plus précise de l'évolution des marchés ; la volonté de

¹⁶¹² A. REYNAUD, *Un marché de la fonderie : l'automobile*, CTIF, mai 1999.

¹⁶¹³ Relevés du chiffre d'affaires par secteur 1992-1993/1995-1996/1998-1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁶¹⁴ Compte tenu du nombre important de modèles et de la multiplicité des séries (prototypes, pièces de série et pièces de rechange), il faut compter environ deux ans pour changer de fournisseur dans le cas de RVI.

livrer outre-mer des pièces usinées ; l’approfondissement des processus de fabrication ; et l’apprentissage de la maîtrise du transport et de la logistique¹⁶¹⁵.

La vivacité commerciale et l’adaptabilité technique (comportements acquis de l’entreprise) mettent en adéquation l’organisation et les demandes nouvelles du marché. L’acquisition de nouvelles compétences se traduit par une modification de la structure du chiffre d’affaires. Si en 1991, les ventes de pièces moulées, qui correspondent strictement au métier de fondeur, représentent 80,38 % des facturations, en 1999 elles n’atteignent plus que 70,71 % d’un chiffre d’affaires en hausse de 39 % (25 % en valeur constante 1991).

Figure 104 : Répartition du chiffre d’affaires 1991-1999

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
CA Fonte Brute	80,38 %	79,94%	79,94%	77,87%	78,58%	75,49%	74,96%	72,71%	70,71%
CA Usinage montage	9,50 %	8,33 %	8,33 %	8,54 %	8,56 %	8,90 %	9,80 %	10,28 %	10,28%
CA négoce	10,10 %	11,73%	11,73%	13,59%	12,86%	15,61%	15,24%	17,01%	19,01%
CA TOTAL HT	100 %								

Sources : Relevé du chiffre d’affaires 1991-1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

La confirmation du second métier historique, celui d’usinier, est confortée par le développement de la mécanique générale intégrée à FA2 (de 5,92 % à 7,45 %) et le montage des appareils de chauffage à FA6, mais aussi par l’augmentation de l’achat d’usinage en sous-traitance (de 0,94 % à 6,14 %). Le troisième métier en phase d’acquisition lors des années 1990, est celui de « négociant », justifié par la maîtrise d’œuvre opportuniste de plusieurs maillons de la chaîne de valeur. Curieusement, cette fonction n’est pas attribuée au service achats de l’entreprise : les accessoires pour les cheminées et les pièces de fonderie de sous-traitance sont négociés par le service commercial, le transport par le directeur logistique et l’usinage réalisé à l’extérieur par le bureau d’études de FA2. La direction des achats gère principalement les approvisionnements en matières premières (coke, fonte neuve, ferrailles), en énergie (contrats EDF et GDF) et le matériel destiné au service entretien.

Cette situation renforce le pouvoir de la fonction commerciale élargie et ébauche un processus d’intelligence économique en diversifiant les sources d’information. En effet, aux données collectées par les technico-commerciaux auprès des clients, s’ajoutent celles obtenues auprès des sous-traitants.

¹⁶¹⁵ La livraison à la grande exportation de pièces brutes de fonderie pose le problème des défauts cachés uniquement découverts après usinage. Pour éviter la gestion du retour des rebuts, il est donc préférable de livrer les pièces usinées.

L'atout stratégique que représente cette nouvelle dimension de la veille technologique, concurrentielle et commerciale, est illustré par la chaîne logistique des livraisons au groupe Renault Véhicules Industriels. Dans le cadre des commandes de RVI, les expéditions s'effectuent en Espagne et vers différents sites de montage en France. L'originalité du système est l'externalisation d'une partie des achats du constructeur vers le fournisseur Fondatex : la société commerciale du groupe achète avec la validation du service qualité de RVI, des pièces moulées en Turquie qui sont vendues ensuite à La Fonte Ardennaise avec une marge de transaction. Au travers de sa filiale, La Fonte Ardennaise est alors au contact des fonderies turques directement concurrentes ; ces relations sont utilisées en cas de sous-capacité, elles engendrent des échanges techniques et commerciaux et permettent à l'entreprise de connaître les facteurs de succès et les faiblesses d'une concurrence, qui à partir du milieu des années 1990, gagne des parts de marché en Europe occidentale.

Le cahier des charges des commandes de Mack dans le Maryland exige une attention particulière car La Fonte Ardennaise s'engage à contrôler un stock avancé à Hagerstown et les pièces sont livrées en juste à temps sur les chaînes de montage. La construction du stock intermédiaire (fonderie, usinage), la maîtrise du temps de transport et des formalités douanières, les relations avec le personnel du magasin de stockage ont permis d'acquérir une expertise logistique, de contrôler les programmes de livraison et de maîtriser la qualité du produit.

La concentration et la mondialisation de RVI exercent une action structurante sur les fournisseurs qui possèdent une taille financière et une ouverture suffisantes¹⁶¹⁶. La Fonte Ardennaise devient une organisation « apprenante » pour répondre à ces nouvelles nécessités ; elle rejoint ainsi les impératifs stratégiques majeurs (autre que la diversification commerciale déjà citée) décrits par G. Lavalette qui explique la survivance des fonderies françaises dans un environnement globalisé : proposer une offre fonction (usinage, montage, traitement de surface), proposer une offre service (stockage, livraison en juste à temps, avantage concurrentiel par rapport aux fonderies *low cost*), sous-traiter les pièces à fort volume, nécessitant une technologie banalisée auprès des pays à bas coûts (ce qui implique l'optimisation de l'outil de travail), et amplifier la culture commerciale¹⁶¹⁷.

¹⁶¹⁶ Renault Véhicules Industriels est le résultat de la fusion en 1978 de Berliet et de la SAVIEM qui devient ainsi le seul constructeur de poids lourds français ; Berliet a pour sa part intégré de 1954 à 1974 Laffly, Rochet Schneider, Camiva et Citroën PL, et la SAVIEM résulte de la fusion en 1955 de Latil, du département camion de Renault et de SOMUA et de l'intégration de Richard continental en 1965 et Sinpar en 1975 ; disponible sur : < <http://corporate.renault-trucks.com>>.

¹⁶¹⁷ G. LAVALETTE « Pour un partenariat stratégique durable avec les fonderies des pays de l'Est, nouveaux entrants dans l'Union européenne », *Fonderie et fondeurs d'aujourd'hui*, n° 231, janvier 2004, p. 37.

La mondialisation des échanges commerciaux confirme l'augmentation de valeur ajoutée en première barrière contre la concurrence à bas coûts. En effet, la valeur ajoutée seule de la pièce moulée « brute de fonderie » est désormais insuffisante pour les clients qui ont accès à l'information du marché étendu comme l'illustre le parcours de l'Unité Hermétique, premier client de La Fonte Ardennaise en 1991 avec 9,49 % du chiffre d'affaires (8^e en 1999 avec 2,27 %).

Selon L. Joly, acheteur à l'Unité Hermétique dès 1985, La Fonte Ardennaise est devenue le premier fournisseur de pièces de fonderie suite à un investissement intense dans le moulage vertical et la métallurgie. Elle a pris ainsi un avantage concurrentiel déterminant sur la cartographie des fondeurs en place, dont Luzuriaga (Espagne) en proposant le meilleur rapport qualité/logistique/prix¹⁶¹⁸. Tecumseh devient unique propriétaire de l'UH en 1989 et adopte une stratégie de conquête de marché dans le secteur des compresseurs domestiques pour lequel les constructeurs ont engagés une stratégie de réduction de coûts¹⁶¹⁹. Cette contrainte remet en cause la position de La Fonte Ardennaise. Dans leur démarche prospective, les acheteurs reçoivent dès 1991 des propositions du groupe Valfond qui souhaite se diversifier¹⁶²⁰, puis la dévaluation de la lire italienne place la fonderie Zanussi (Italie), spécialiste des pièces de compresseurs, en fournisseur alternatif. Mais, à partir de 1992, les commandes sont orientées vers Demisas Döküm (un corps vendu 6,10 francs par LFA est obtenu à 4,20 francs en Turquie)¹⁶²¹. En 1999, La Fonte Ardennaise n'est plus que la troisième fonderie de l'Unité Hermétique et aucun nouveau produit est développé dans les Ardennes.

Les deux cas extrêmes de RVI et de l'Unité Hermétique décrivent les opportunités et les menaces induites par l'ouverture des marchés : dans le premier, de multiples compétences sont rassemblées, quand dans le second, le seul métier de fondeur, qui a fait la différence une décennie plus tôt, n'est plus suffisant. Ces deux exemples laissent deviner les forces et les faiblesses de l'entreprise.

¹⁶¹⁸ Entretien de l'auteur avec L. Joly, *Outsourcing purchasing manager*, Tecumseh Europe (2011).

¹⁶¹⁹ La cession par Thomson de 60 % du capital de sa filiale l'Unité Hermétique est autorisée par un décret du 29 décembre 1988. L'acquéreur, la société américaine Tecumseh Products Company détenait déjà 40 % du capital ainsi que les licences des produits fabriqués. Les sites de l'Unité Hermétique fournissaient essentiellement le département « Blanc » de Thomson en compresseurs (réfrigération et congélation) ; disponible sur : <<http://www.senat.fr/questions/base/1989/qSEQ890203518.html>>.

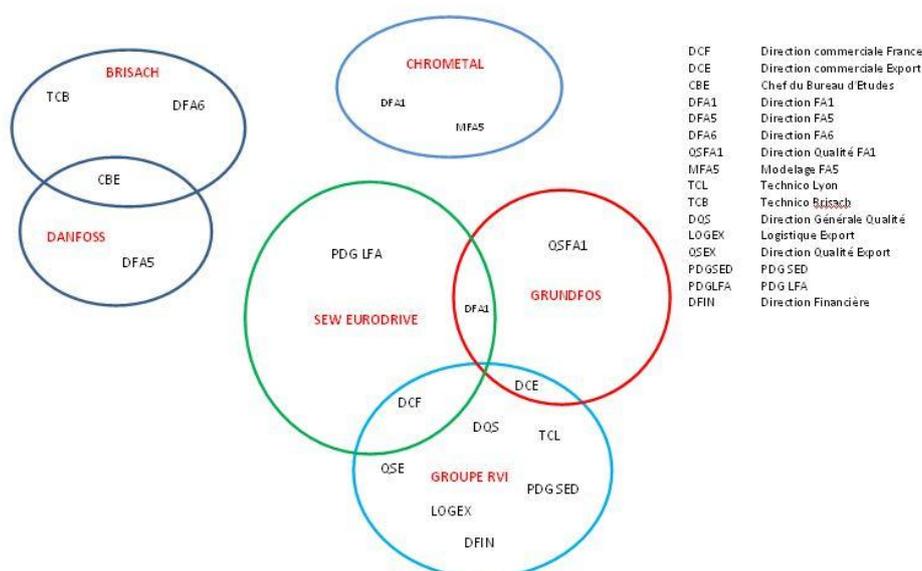
¹⁶²⁰ Le groupe Valfond sera présenté dans l'approche de la concurrence.

¹⁶²¹ Entretien de l'auteur avec L. Joly, *Outsourcing purchasing manager*, Tecumseh Europe (2011).

1.3/ Une réponse de l'organisation : supervision directe et collaborations informelles

L'organisation formelle de La Fonte Ardennaise, représentée par un organigramme en réseau, est assimilable à une structure simple dont la coordination, réalisée par supervision directe, ne paraît plus en mesure de répondre structurellement aux stimuli du marché. En revanche, des configurations organisationnelles informelles proches de l'adhocratie décrite par Mintzberg émergent dans la conduite de projets stratégiques¹⁶²².

Document 46: Les collaborations informelles dans le développement des clients, 1991-1999



Sources : Témoignages de l'auteur

La conduite de l'opération RVI-Mack Trucks s'opère par l'ajustement mutuel d'une équipe élargie (ce qui semble exceptionnel car les configurations informelles qui maîtrisent les autres projets sont plus réduites ; en dehors de toute hiérarchie, elles participent pour l'essentiel au développement du client)¹⁶²³.

À l'opposé de l'exemplarité du suivi de RVI-Mack Trucks, celui de CHROMETAL, neuvième client de l'entreprise en 1999, témoigne de l'ambiguïté organisationnelle de La Fonte Ardennaise. En effet, ce client dont les pièces sont fabriqués sous la responsabilité

¹⁶²² L'adhocratie est la cinquième configuration structurelle décrite par H. Mintzberg, dont le mécanisme de coordination principal est l'ajustement mutuel. La structure est très organique avec peu de formalisation du comportement ; H. MINTZBERG *op. cit.*, p. 274 et 375.

¹⁶²³ Le développement de cette hypothèse repose sur le témoignage de l'auteur.

technique de la direction de FA5, interagit essentiellement avec le contremaître du modelage FA5 et le directeur technique de FA1 (le premier était son contact aux fonderies Dumas, le second un adversaire de football). Le chef du bureau d'études et le montage sont, avec le technico-commercial « chauffage », les éléments déterminants des relations avec René Brisach (quatrième client) qui recherche en priorité un support au design de fonderie pour ses appareils de chauffage. Le même chef du bureau d'études (avec l'assistance de la direction FA5) est aussi le développeur avec DANFOSS (sixième client) de l'élaboration d'un nouveau cahier des charges. Dans ces différents cas, l'organigramme formalisé est supplanté par une force motrice transversale.

La structure présente donc l'aspect d'un hybride qui utilise différentes configurations dans différentes parties. De cette façon il peut y avoir cohérence dans la structure de chaque partie « si ce n'est dans l'organisation prise dans son ensemble »¹⁶²⁴. Cette réponse de l'entreprise à son environnement est une conséquence de l'absence d'évolution de la structure simple, spécificité de l'entreprise familiale qui se caractérise par la responsabilité exclusive de son dirigeant et le peu de différenciation entre les grandes fonctions¹⁶²⁵. En se refermant sur elle-même, La Fonte Ardennaise, alors que la supervision directe du *leader* devient aléatoire devant la complexité du travail, ne peut développer de nouvelles aptitudes et de nouvelles connaissances qu'en requérant les combinaisons de celles déjà existante¹⁶²⁶. La diversification à la fin des années 1960 est la formulation de la stratégie commerciale de G. Grosdidier. Avec la croissance de l'entreprise, cette approche de marchés divers devient le terreau d'une stratégie formée, de façon implicite, par les décisions des collaborations informelles qui résolvent les problèmes directement posés par les clients sans pouvoir les planifier¹⁶²⁷, et évoluent au gré de la globalisation des échanges qui requiert des solutions nouvelles. Les caractéristiques, qui favorisent *l'adhocratie*, reposent sur un environnement complexe dynamique et hétérogène, le changement fréquent de produit, et la jeunesse de l'organisation¹⁶²⁸. Le cadre environnemental correspond à celui de la branche industrielle et à ses secteurs clients. Quant à l'organisation de la société, si elle n'est pas jeune, elle est récente puisqu'en 1990, la croissance externe ne date que de six ans.

¹⁶²⁴ H. MINTZBERG, *op. cit.*, p. 414.

¹⁶²⁵ J.-P. MOULINE, « La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire. », *Cahier de recherche n° 2000-01*, p. 16.

¹⁶²⁶ H. MINTZBERG, *op. cit.*, p. 378.

¹⁶²⁷ Les besoins des constructeurs de cheminées sont différents de ceux du poids lourds ou de la robinetterie industrielle.

¹⁶²⁸ H. MINTZBERG, *op. cit.*, p. 394.

Cette structure est observée principalement dans les entreprises innovantes, or la part d'innovation d'une fonderie de sous-traitance est en apparence limitée (exceptée dans le cas où innover est se placer en rupture avec les routines établies)¹⁶²⁹. Cette position, même partielle est un obstacle à la standardisation des procédés de travail et explique les nombreux retards de livraison dont se plaignent les clients dans les années 1990. Sur la page blanche offerte par la croissance de l'entreprise, la carte du pouvoir se dessine, pour les cadres de La Fonte Ardennaise, au gré des opportunités commerciales qu'ils provoquent. La vigilance routinière et la sensibilité de l'entreprise à l'évolution du marché se traduisent par une offre toujours adaptée aux secteurs clients et cela au détriment de la rationalité de la gestion de production.

1.4/ Une présentation adaptée

Dans l'espace concurrentiel élargi qui caractérise les années 1990, l'entreprise s'appuie dès 1996 sur un nouveau support publicitaire qui situe les enjeux du marché : la mondialisation des échanges et la possibilité de générer plus de valeur ajoutée.

Document 47: Nouveau dépliant publicitaire, 1996



Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise.

La taille internationale de la société est exprimée par l'indication du potentiel de moulage. En effet, dans un environnement où les donneurs d'ordre testent des fournisseurs *low cost* à la logistique incertaine, l'importance des capacités de production est déterminante pour conserver une position de fournisseur stratégique.

Enfin si la certification ISO 9002 et la multiplicité des secteurs clients sont rappelées, un paysage forestier témoigne pour la première fois de la réflexion environnementale de La Fonte Ardennaise. Un autre message est envoyé au marché à l'occasion du 70^e anniversaire de

¹⁶²⁹ *Ibid.*, p. 377.

l'entreprise : celui de la stabilité dans un espace turbulent. Le slogan « la mémoire pour la performance de demain » rassure, il met en évidence les valeurs particulières des entreprises familiales établies sur la vocation de développement et la volonté de pérenniser et de transmettre son œuvre¹⁶³⁰. Cette permanence est perçue favorablement par les clients quand les petites fonderies familiales n'ont plus les moyens d'investir et où l'introduction de groupes financiers dans le secteur conduit à des résultats incertains.

1.5/ État de la concurrence (années 1990)

Les années 1990 s'inscrivent à leur début dans un ralentissement de la conjoncture. Sous le titre « Sous-traitance : le retournement »¹⁶³¹, *L'Usine Nouvelle* développe un sentiment de fragilité des fournisseurs, induit par une ultraspécialisation dans le cadre nouveau du partenariat avec le marché dominant : l'automobile¹⁶³². Cette faiblesse est accentuée par la tendance de fond à l'eupéanisation, voire à la mondialisation des marchés de la sous-traitance. La règle est désormais au *global sourcing*, le prix représente plus que jamais le critère n° 1 dans le choix des fournitures¹⁶³³. Dans un mouvement de balancier, les fonderies françaises dont la surface financière est suffisante, tentent d'élargir leurs marchés au-delà des frontières. Afin de mesurer les conséquences du bouleversement des échanges sur la branche industrielle, nous analyserons la démarche exportatrice des entreprises sous-traitantes, puis les modalités du partenariat qui accompagne la désintégration des constructeurs. Ensuite dans l'étude de la concurrence française, nous aborderons les créations de VALFOND, groupe de fonderies à la taille des constructeurs automobile et de CF2M, concurrent de la taille de La Fonte Ardennaise et leurs incidences pour le secteur. Enfin, nous présenterons un état succinct de la concurrence européenne.

1-5-1/ Les nouvelles frontières : exportation et partenariat

Les entreprises françaises dont le marché se réduit sur le territoire national sont en quête de nouveaux débouchés à l'exportation. L'enquête réalisée lors du MIDEST 1996¹⁶³⁴

¹⁶³⁰ O. GELINIER, *La réussite des entreprises familiales*, Paris, Maxima, 1996, p. 136.

¹⁶³¹ *L'Usine Nouvelle*, n° 2290, 8 novembre 1990, p. 26.

¹⁶³² *Ibid.*, p. 27.

¹⁶³³ *L'Usine Nouvelle*, Tiré à part du n° 2572, 28 novembre 1996, p. 4.

¹⁶³⁴ *Ibid.*, p. 5.

montre que 87,2 % des entreprises sous-traitantes de la transformation des métaux cherchent de nouveaux clients à l'étranger, 44 % possèdent un service export ou une cellule internationale (pour 54,3 % de création récente), alors que seulement 29,7 % du personnel de l'équipe commerciale parle une langue étrangère (14,5 %, deux, 2,7 %, trois)¹⁶³⁵. D'autre part, sur la base d'un échantillon de 243 entreprises, le chiffre d'affaires à l'exportation a plus que doublé en cinq ans et passe de 8,3 % en 1990 pour atteindre 18,7 % en 1995, avec une prévision de 20,7 % pour 2000 (aux mêmes périodes La Fonte Ardennaise réalise 12 %, 20 % et 25 %)¹⁶³⁶. Cette approche générale des performances sur les marchés extérieurs montre une plus grande internationalisation de la clientèle de La Fonte Ardennaise, ainsi que l'avance prise dans la constitution d'un service export (la cellule export a été créée en 1978 et la direction export en 1986). Ainsi, dans le classement du « Top 250 » des entreprises exportatrices, La Fonte Ardennaise (classée 71^e) occupe la troisième place des fonderies sur modèles avec le second pourcentage des ventes à l'export¹⁶³⁷.

Figure 105 : Classement des entreprises exportatrices

Classement	Raison sociale (gpe d'appartenance)	CA 1995 EN SOUS-TRAITANCE (MF)	CA 1995 TOTAL (MF)	SOUS-TRAITANCE EXPORTÉE	PRESTATIONS					PRINCIPALES ACTIVITES	PRINCIPALES FILIALES
					JAT	AQ	R&D	BE	Ens.		
1	FINANCIERE DU VALOIS	6256	6256	60%	X	IS	X	X	X	Fonderie, usinage, visserie boulonnerie	Fonlem Ind., Valfond, Valois Ind. Cédé à Textron en 1996
65	CF2M	470	503	15%	X	A	X	X	X	Fonderie de fontes et cuivreux, usinage	CFFC, FASS, Ateliers Siccardi
71	LA FONTE ARDENNAISE	400	400	31%	X	IS	X	X	X	Fonderie de fonte	

Sources : *L'Usine Nouvelle*, tiré à part du n° 2572, 28 novembre 1996.

Le périmètre des deux premières entreprises indique la tendance d'un secteur dépendant des constructeurs automobiles. VALFOND, le groupe de fonderies et d'ateliers de mécanique de La Financière du Valois, se positionne comme « un équipementier de la fonction composants *automotive*, partenaire de premier plan des grands constructeurs »¹⁶³⁸. Quant à CF2M, en 1995, son exposition au secteur automobile est de 54 %¹⁶³⁹. En revanche, G. Grosdidier refuse de participer à une réunion organisée par le SGFF avec PSA et Renault car « La Fonte Ardennaise s'est toujours donnée pour règle de conduite de ne pas travailler

¹⁶³⁵ *Ibid.*, p. 4, 8 et 9.

¹⁶³⁶ *L'Usine Nouvelle*, tiré à part du n° 2572, 28 novembre 1996, p 7. Chiffres d'affaires France et export de La Fonte Ardennaise, 1990, 1995, 2000, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁶³⁷ L'enquête de *L'Usine Nouvelle* s'appuie sur les ventes hors taxes ce qui explique la différence entre les 20 % de chiffre d'affaires à l'exportation et les 31 % retenus.

¹⁶³⁸ VALFOND, *Rapport annuel*, 1997.

¹⁶³⁹ CF2M, *Documentation d'introduction au second marché de la Bourse de Paris*, 31 juillet 1998.

avec des firmes automobiles »¹⁶⁴⁰, car il se méfie du partenariat à sens unique offert par les constructeurs à leurs sous-traitants¹⁶⁴¹.

La concurrence entre La Fonte Ardennaise, VALFOND et CF2M est donc seulement effective à la marge du vaste secteur *automotive*, mais qui, compte tenu de son importance, exerce une action structurante sur l'ensemble de la branche des fonderies sur modèles. En 1989, la part de la production des fonderies destinée au secteur automobile représente 53,1 % des pièces moulées en fonte grise et 83,3 % de celles en fonte GS¹⁶⁴² (pour l'année 1999, les Fondateurs de France indiquent 55 % pour la fonte grise et 79,5 % pour la GS)¹⁶⁴³. Afin de contrôler ce tonnage stratégique estimé entre 85 et 100 kg de fonte par voiture¹⁶⁴⁴, les constructeurs intègrent la production des pièces moulées.

Figure 106 : Fonderies intégrées des constructeurs automobiles

	LOCALISATION	FONDATION	FERMETURE	CAPACITE (tonnes)
RENAULT	Le Mans	1939		45 000
	Caudan (SBFM)	1966	1998 (reprise par Teksid)	60 000
	Châtellerault (Fonderie du Poitou)	1981	1998 reprise par Teksid)	55 000
	Billancourt	1895	1992	90 000
PSA	Clichy (Citroën)	1926	1985	25 000
	Sochaux	1912	2003	60 000
	Sept-Fons	1921		120 000
	Charleville	1973		81 000
RENAULT-PSA	Douvrin	1970	2006	84 000
RVI (Berliet)	Venissieux	1895		70 000

Sources : *Hommes & fonderie*, août 2004, n° 346, p. 80.

Puis, sous la pression du marché, les constructeurs évoluent de l'intégration vers la sous-traitance puis le partenariat¹⁶⁴⁵. Une politique d'achat à court terme, une forte pression sur les prix et des prévisions de commandes à trois mois, constituent la pratique de la sous-traitance. Mais à la fin des années 1980, la stratégie de double concentration des constructeurs automobiles implique une concentration sur le métier (céder le contrôle des activités périphériques ou de diversification non essentielles) et dans l'activité même de construction automobile (sur les maillons essentiels du processus).

Les relations avec les fournisseurs se transforment afin que ces derniers puissent investir et développer des stratégies à moyen terme. Malgré leur concurrence, PSA et Renault déterminent une pratique relationnelle unifiée. Les modalités du partenariat entraînent la

¹⁶⁴⁰ Courrier de G. Grosdidier à F. Delachaux, Président du SGFF, 2 avril 1997, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁶⁴¹ Entretien de l'auteur avec G. Grosdidier (2011).

¹⁶⁴² *Annuaire SGFF*, 1990.

¹⁶⁴³ *Hommes & fonderie*, août 2004, n° 346, p. 80.

¹⁶⁴⁴ *Ibid.*, p. 79.

¹⁶⁴⁵ A. GORGEU, R. MATHIEU, L. LAIGLE, G. GAREL, « Liens avec les fournisseurs équipementiers et sous-traitants », in Freyssenet M., Fridenson P., Pointet J.-M. (dir), *Les données économiques et sociales de Renault. Les années 70 et 80* [en ligne], Paris, Gerpisa, 1995, disponible sur : <<http://www.freyssenet.com>>, 2006, p. 27.

réduction et la hiérarchisation des fournisseurs¹⁶⁴⁶. Les critères de sélection, mis en œuvre dans une « Assurance Qualité Fournisseurs » commune aux deux constructeurs¹⁶⁴⁷, reposent sur la qualité du produit (fiabilité), la capacité à développer techniquement le produit, la qualité du management et la situation financière, la capacité à livrer en flux tendus, et la compétitivité internationale (taille suffisante du fournisseur pour répondre aux exigences de 5 % par an pendant trois ans de gains de productivité)¹⁶⁴⁸. En contrepartie, les fournisseurs bénéficient d'une assurance de marché à moyen ou long terme. Cependant, la question de la source unique est au cœur des relations entre équipementiers et constructeurs. En effet, par prudence mais contre la logique partenariale, les constructeurs recourent à l'ancienne logique de la sous-traitance en partageant le marché, 80 % au premier fournisseur, 20 % à un second¹⁶⁴⁹. Cela conforte G. Grosdidier dans son analyse du partenariat : « un qui gagne et l'autre qui perd »¹⁶⁵⁰.

Pour les sous-traitants de taille moyenne, le concept de partenariat sent le souffre surtout lorsqu'il s'accompagne de « l'effet Lopez ». José Ignacio Lopez de Arriortua, directeur des achats européens, puis vice-président chargé des achats mondiaux chez General Motors avant de rejoindre Volkswagen en 1993, développe une stratégie agressive de baisse des coûts. Le programme d'amélioration et d'optimisation qu'il met en place chez les fournisseurs est éloquent : aux acheteurs de GM, il rappelle : « obtenez des réductions de prix immédiates (ayez à l'esprit que deux tiers des bénéfices réalisés par GM en Europe sont dus aux réductions de prix que nous avons obtenues de nos fournisseurs) »¹⁶⁵¹ ; aux fournisseurs, le message est aussi clair : « n'utilisez plus vos excuses habituelles comme vos prix qui sont déjà trop bas ou vos profits que vous ne pouvez plus réduire. Vous devez changer votre attitude de « génération excuses » en « créativité en action »¹⁶⁵². Pour les fournisseurs de GM,

¹⁶⁴⁶ *Ibid.*, p. 29. De 1984 à 1990 les fournisseurs de Renault se réduisent de moitié (1800 à 900) et ceux de PSA de 1750 à 780. Cette diminution est liée partiellement aux regroupements de fournisseurs, vivement encouragés par les deux constructeurs.

¹⁶⁴⁷ Chez Renault, les achats sont gérés par une direction centrale, chez PSA, depuis 1981, par une société interne la SOGEDAC, disponible en ligne sur : <<http://www.aunege.org/ECOMAN/lecon4/etude/doc1.pdf>>, p. 159.

¹⁶⁴⁸ A. GORGEU, R. MATHIEU, L. LAIGLE, G. GAREL, *op. cit.*, p. 37.

¹⁶⁴⁹ Entretien de l'auteur avec R. POZZI, acheteur PSA (2011).

¹⁶⁵⁰ Entretien de l'auteur avec G. Grosdidier (2011).

¹⁶⁵¹ Les produits et les services sont désormais standardisés quels que soient les secteurs industriels. Seul le prix les différencie, les vendeurs décidant de la marge en fonction de la conjoncture. L'application du programme de GM appelé PICOS (Program for the Improvement and Cost Optimisation of Suppliers), locution politiquement correcte pour « continuous cost reduction » remet en cause l'équilibre de la composition du prix : « coût de revient + marge acceptable » puisque I. Lopez décide arbitrairement de réduire tous les prix de 20 % ; M. HANAN, *Sales shock, the end of selling products, the rise of comanaging customers*, New York, AMACOM, 1996, p. 24.

¹⁶⁵² *The New York Times*, 12 mars 1993.

les efforts demandés par le *hard-charging cost-cutter*¹⁶⁵³, « l'efficace coupeur de coût », conduisent les entreprises à la faillite.

Dans ce cadre, les fonderies n'ont pas la taille nécessaire pour accompagner les donneurs d'ordre automobiles, elles se trouvent généralement fournisseurs des équipementiers, quelques fois en rang deux, plus souvent en rang trois avec la double fatalité de l'insécurité des marchés liée à une concurrence exacerbée et de la pression sur les prix provoquée par l'exigence des gains de productivité. Les conséquences financières qui résultent de cet environnement destructeur sont à l'origine de la création du groupe VALFOND.

1-5-2/ La concurrence française : VALFOND et CF2M

Dans son rapport annuel de 1997, VALFOND se présente comme un groupe industriel européen *leader* dans chacun de ses quatre métiers : la fonderie de ferreux, la fonderie d'alliages légers, l'usinage et l'emboutissage¹⁶⁵⁴. 50 sociétés et 45 sites de production (parmi lesquels neuf fonderies de ferreux) participent au chiffre d'affaires de 5 milliards de francs. VALFOND, détenu majoritairement par le groupe Valois (propriété de M. Coencas) trouve son origine dans l'affinage d'aluminium (production de métal de deuxième fusion à partir de déchets)¹⁶⁵⁵. Les relations en apparence privilégiées avec PSA incitent M. Coencas à développer une offre de fonderie et d'usinage acquise par croissance externe.

¹⁶⁵³ *Ibid.*, *Hard-charging* est un terme utilisé par l'armée américaine pour décrire quelqu'un de performant.

¹⁶⁵⁴ VALFOND, *Rapport annuel*, 1997.

¹⁶⁵⁵ *L'Usine Nouvelle*, n° 2464, 7 juillet 1994.

Figure 107 : Croissance externe du groupe Valfond

Date d'achat	Nom - Activité	Localisation	Vendeur
1990	SADEFA ¹⁶⁵⁶ – fonderie, usinage	Fumel	Pont-à-Mousson
1990	Gemmer – mécanique automobile	Allemagne	TRW ¹⁶⁵⁷
1990	Emmenbrücke – fonderie	Suisse	Schindler ¹⁶⁵⁸
1991	Halberg Guss, Luitpoldhütte, Frontberg ¹⁶⁵⁹ – fonderies	Allemagne	Pont-à-Mousson
1991	L. Chartoire – atelier de mécanique ¹⁶⁶⁰	Clermont-Ferrand	Dépôt de bilan
1992	SEMIAC – usinage ¹⁶⁶¹	Vouziers et Crezancy	difficulté financière
1994	CASE – fonderie ¹⁶⁶²	Saint-Dizier	Case

Sources : VALFOND, *rapport annuel, 1997* (archives privées LFA).

Cette succession d'acquisitions laisse entrevoir le *maelström* qui atteint la branche de la fonderie. D'une part, les stratégies de désintégration verticale ne se limitent pas aux constructeurs automobiles. En effet, Pont à Mousson (canalisations), Schindler (ascenseurs), CASE (machines agricoles) suivent la même voie. Les motivations qui soutiennent l'externalisation des fonderies reposent sur l'existence d'économies de spécialisation des firmes au sens large¹⁶⁶³ : concentration de l'entreprise sur ses compétences spécifiques génératrices de valeur ajoutée ; recherche d'une meilleure flexibilité, et volonté d'alléger la structure financière et sociale. Mais le facteur déterminant du processus de désintégration verticale est l'évolution de la structure de l'offre et l'apparition de conditions plus favorables aux transactions sur le marché. La stratégie de mise en concurrence de l'activité externalisée s'appuie alors sur l'augmentation du nombre de sous-traitants potentiels et la baisse de l'incertitude, synonyme d'un moindre niveau de coût de transaction. L'internationalisation des échanges après 1989 offre donc un environnement favorable à la désintégration verticale, alors que le système qualité élaboré par les constructeurs automobiles, garantit la stabilité de la production des fonderies. Cette standardisation est un déterminant majeur pour la

¹⁶⁵⁶ Après l'achat stratégique de STANTON en Angleterre (pour éviter l'implantation en Europe du japonais Kubota), Pont à Mousson, en surcapacité, arrête, le 30 juillet 1987, les hauts fourneaux et la centrifugation de Fumel. L'usine du Lot et Garonne devient exclusivement un site de fonderie et d'usinage destiné au secteur *automotive*. Filialisée le 1^{er} décembre 1988 sous la raison sociale Société Aquitaine de Fonderie Automobile (SADEFA), la société est reprise le 27 juillet 1990 par la Compagnie financière du Valois à des conditions très avantageuses. Pont à Mousson qui souhaite se recentrer sur les canalisations cède SADEFA pour un franc symbolique et accorde un prêt à l'acheteur (200 millions sans intérêt, 150 millions à 6 %) ; M. SANAGAL, *A l'ombre du passé, histoire de l'usine Fumel : 1847 à 2002, les installations, les produits, les hommes*, Villeneuve-sur-lot, autoédition, p. 60.

¹⁶⁵⁷ L'acquisition s'élève à 10 millions de francs, financée par une indemnité de 25 millions versée par TRW ; *Les Échos*, n° 16822, 25 janvier 1995.

¹⁶⁵⁸ Disponible en ligne sur : <<http://www.vonroll-infratec.ch>>.

¹⁶⁵⁹ M. SANAGAL, *op. cit.*, p. 61.

¹⁶⁶⁰ *Ouest-France*, 17 décembre 2009.

¹⁶⁶¹ M. SANAGAL, *op. cit.*, p. 62.

¹⁶⁶² Disponible en ligne sur : <<http://www.fontesdart.org>>.

¹⁶⁶³ CREREG, *Étude sur les choix d'organisation au sein d'une filière, intégration, désintégration, coopération verticale*, Rennes, Faculté des sciences économiques, 2003, p. 21.

délocalisation des approvisionnements et l'accroissement du pouvoir de négociation des donneurs d'ordre.

D'autre part, l'apparition d'un acteur de grande taille, VALFOND, dans un secteur dispersé, bouleverse les relations avec les donneurs d'ordre. Le modèle financier qui le guide repose sur une montagne de dettes et nécessite dans l'immédiat plus de chiffre d'affaires que de rentabilité¹⁶⁶⁴. Les prix de marché de VALFOND s'alignent alors sur les cibles des constructeurs avec une réduction de 20 % des coûts moyens du secteur¹⁶⁶⁵. Le journal *Les Échos* mentionne toutefois, le coût social élevé d'une stratégie de spécialisation des sites de production par grande gamme de produit¹⁶⁶⁶.

1997 est la dernière année d'expansion de Valfond avec l'acquisition de la SA Waeles¹⁶⁶⁷. Quatre nouvelles fonderies de métaux ferreux (Laval, Bléré, Meung sur Loire et New Vennep aux Pays-Bas) augmentant ainsi les capacités de production du groupe. Le rapport annuel de 1997 confirme la stratégie relative aux fonderies de métaux ferreux qui vise l'amélioration de la productivité par la spécialisation, mais relève des pertes sensibles : 76,9 millions sur un chiffre d'affaires de 2 619 millions francs (quatre fonderies sur neuf étant déficitaires)¹⁶⁶⁸.

M. Coencas, interdit de gestion, négocie la cession du groupe. Après l'échec avec l'américain Citation¹⁶⁶⁹, VALFOND change d'actionnaire majoritaire, lorsqu'UBS Capital rachète les parts de M. Coencas en avril 1999. En apparence, la filiale de l'Union des Banques Suisses, après l'acquisition de Triplex et Peacks¹⁶⁷⁰, parie sur la consolidation des fournisseurs du secteur automobile et sur la poursuite de la désintégration de ce dernier.

Mais si à la fin du premier semestre 1998, Hervé Guillaume, le président de VALFOND confirme aux actionnaires la poursuite de la stratégie du groupe¹⁶⁷¹, l'audit réalisé fin 1999 par F. Roure (le nouveau PDG mis en place par UBS) identifie un patchwork de PME sans cohérence industrielle, un chapelet de produits pour lesquels le groupe n'a pas de

¹⁶⁶⁴ Disponible en ligne sur : <<http://www.libération.fr/economie/0109156592-le-siege-de-l-empire-coencas-a-comm>>, 11 octobre 1995. M. Coencas est mis en examen en 1995 pour abus de biens sociaux (affaire Gemmer) et incarcéré en 1997 pour escroquerie aggravée (affaire Affinal).

¹⁶⁶⁵ *Les Échos*, n° 16772 du 16 novembre 1994.

¹⁶⁶⁶ *Ibid.*

¹⁶⁶⁷ VALFOND, *Rapport annuel*, 1997, p. 6.

¹⁶⁶⁸ *Ibid.*, p. 12.

¹⁶⁶⁹ *Les Échos* n° 17721, 1^{er} septembre 1998.

¹⁶⁷⁰ Triplex et sa filiale Peacks en Grande Bretagne sont comme VALFOND, spécialisés dans la fonderie, l'usinage et le décolletage de sous-ensembles pour la construction automobile. *Les Échos* n° 17873 du 7 avril 1999.

¹⁶⁷¹ VALFOND, *Rapport annuel*, 1997, p. 7.

position commerciale forte et des sites fortement déficitaires¹⁶⁷². L'acquisition de VALFOND pour 1,5 milliard de francs est sans doute une déconvenue pour UBS qui a sous-estimé l'ampleur de la crise¹⁶⁷³.

La restructuration planifiée à la fin de 1999 met un terme au concept de l'équipementier fondeur français de grande taille, capable d'accompagner les constructeurs automobiles dans leur stratégie de désintégration. À l'exception de M. Coencas, les dirigeants de VALFOND viennent du secteur *automotive*. Quelles sont les conséquences de cette proximité pour le secteur de la fonderie ? Certainement qu'une meilleure compréhension du modèle de développement des constructeurs a-t-il engagé VALFOND dans une course aux gains de productivité et à la spécialisation avec pour résultats, la chute des prix de vente et de la rentabilité. D'autres travaux seraient nécessaires pour affiner cette hypothèse mais le modèle relationnel entre VALFOND et les constructeurs s'est étendu hors secteur *automotive*. Les acheteurs de PSA, de Renault et des équipementiers ont migré, avec leurs méthodes, dans la robinetterie, les compresseurs, les constructeurs de biens d'équipement et autres secteurs industriels.

L'affaiblissement de VALFOND a une conséquence directe pour La Fonte Ardennaise : le retour de l'automobile dans le portefeuille clients. En effet, la SADEFA à Fumel coule sur sa Disamatic, des supports moteurs et des tubulures pour Renault et PSA. Mais, à partir de 1997, une partie de la production est sous-traitée à FA5. Il semble que cette unité Valfond ne suive pas les cadences demandées par ses clients. Les pertes énormes de la SADEFA (près de 20 % du chiffre d'affaires) entraînent la suppression de 50 emplois, la réduction du temps de travail dans le cadre de la loi Robien et le gel des salaires pendant trois ans¹⁶⁷⁴. Indirectement et malgré la volonté de G. Grosdidier de ne pas entrer dans le système automobile, La Fonte Ardennaise devient fournisseur de Renault¹⁶⁷⁵.

À l'exception de quelques conséquences bénéfiques (comme l'opportunité offerte à La Fonte Ardennaise) lors de l'effondrement du groupe, les fondeurs condamnent l'attitude de VALFOND pour la baisse des prix qu'elle entraîne. P. Collignon, PDG de la fonderie

¹⁶⁷² *L'Usine Nouvelle* n° 2733, 11 mai 2000.

¹⁶⁷³ *Ibid.*, « Seuls des financiers pouvaient racheter VALFOND à ce prix-là, estiment concurrents et analystes ».

¹⁶⁷⁴ *Les Échos* n° 17386, 29 avril 1997.

¹⁶⁷⁵ Selon J.-P. Mathieu, responsable du bureau d'études de La Fonte Ardennaise en 1997, malgré la marge transactionnelle prise par la SADEFA estimée à 15 %, les prix étaient corrects. Quand Renault a appris que La Fonte Ardennaise livrait les pièces moulées sans référencement qualité automobile, SADEFA a eu un sévère rappel à l'ordre, mais comme l'atelier Disamatic était sur le point de fermer, un bref audit de complaisance et un accord sur la base des devis établis par SADEFA permettent à La Fonte Ardennaise de devenir fournisseur référencé Renault avec des prix confortables, sans engagement de baisse liée à la productivité (évidence des limites du processus achat des constructeurs), Entretien de l'auteur avec J.-P. Mathieu (2011).

éponyme, président de l'Association des fondeurs ardennais depuis 1996 et membre du conseil d'administration du SGFF pour la période étudiée résume sans doute l'opinion générale en qualifiant la décennie VALFOND de « Légende-Arnaque-Dégâts »¹⁶⁷⁶.

Dans l'espace concurrentiel de la Fonte Ardennaise, la Compagnie Française de Moulages et de Métallurgie (CF2M) est le second acteur d'importance après Valfond. Les notes et l'étude financière relatives à l'introduction au second marché de la Bourse de Paris, le 31 juillet 1998, permettent de suivre l'évolution et le positionnement du groupe. En 1976, J.-P. Frot fonde, à la demande de la Régie Renault et de DBA, la Compagnie Française de Fonte en Coquille à Rochefort (Charente-Maritime)¹⁶⁷⁷. Cette création fait suite aux difficultés, puis à la fermeture de la fonderie Manil à Vivier au Court, seule productrice française de fonte en coquille. Sur la base de cette situation privilégiée, CF2M reprend en 1980 la fonderie PAMCO à Ponchardon (Orne) puis en 1987, ces sociétés deviennent filiales de la *holding* CF2M qui poursuit alors sa croissance externe.

Les gestions commerciale, industrielle, juridique et financière sont centralisées au siège parisien tandis que les directions technique et sociale sont déléguées aux sites de production. CF2M se présente au second marché comme une fédération de PME, flexible, en alternative aux situations de quasi-monopole¹⁶⁷⁸. Le groupe tente de se différencier de VALFOND dont l'importance du chiffre d'affaires en fait le premier acteur du secteur de la fonderie de ferreux avec 35 % de part de marché en France (CF2M, 7 %, La Fonte Ardennaise, 6 %). CF2M se positionne comme un multispécialiste maîtrisant une large palette de technologies acquises au fil du temps, dans le cadre d'une diversification bien comprise de sa clientèle¹⁶⁷⁹.

Cependant, la composition de cette fédération de PME ressemble fort, en réduction, à l'assemblage disparate des unités du groupe VALFOND. Contrairement à La Fonte Ardennaise dont les unités ont la cohérence des moyens de production (les machines à mouler Disamatic), celles de CF2M s'appuient sur des techniques et des matériaux moulés différents dont la synergie paraît improbable. La notion de groupe n'est alors plus que financière et chaque unité rencontre nombre de concurrents à sa taille. Seul subsiste, comme facteur de

¹⁶⁷⁶ Pour P. Collignon, la légende qui soutient la création de VALFOND est le soutien indéfectible de Peugeot à M. Coencas ; l'arnaque est le rachat à la barre des tribunaux de commerce « pour 1 franc » et l'habillage des bilans, puis la prise de commandes à « n'importe quel prix » et la vente « carnets de commandes pleins » du groupe à UBS ; les dégâts pour la profession : fermetures des fonderies, niveau de prix de marché très bas qui entraîne les acheteurs dans « des délocalisations massives, des enchères à l'envers et autres ». Entretien de l'auteur avec P. Collignon (2011).

¹⁶⁷⁷ CF2M, *Introduction au second marché de la Bourse de Paris, Note d'information*, 31 juillet 1998, p. 18.

¹⁶⁷⁸ *Ibid.*, p. 27.

¹⁶⁷⁹ *Ibid.*, p. 7.

différenciation, le moulage de pièces techniques dont les coûts sont répercutés avec difficulté aux clients qui possèdent pour la plupart la culture des achats du secteur automobile.

1-5-3/ La concurrence européenne

Dans une circulaire du 8 janvier 1993, intitulée « Objectif productivité : stratégie pour la décennie », le SGFF tente de rassembler ses adhérents autour d'un projet permettant de résister à la pression concurrentielle des pays de l'Est et de certains de l'Ouest¹⁶⁸⁰. Cette grande peur des fonderies françaises est justifiée, puisqu'au nombre de 96 en 1990¹⁶⁸¹, elles ne sont plus que 70 en 1998-1999¹⁶⁸². La chute de l'activité en 1993 accentue les facteurs négatifs et témoigne du désarroi de la profession : Rivière à Quimperlé annonce la cessation de sa fonderie à cause de la délocalisation de son client principal Rockwell ; des pertes brutales de marché sont constatées à la suite des dévaluations monétaires de l'Italie, de l'Espagne et de la Grande Bretagne¹⁶⁸³, les demandes de 5 % de baisse de prix des constructeurs et des équipementiers automobiles s'étendent aux grands donneurs d'ordre des autres secteurs industriels¹⁶⁸⁴.

Si ce dernier point a déjà été évoqué, et si l'impact de la délocalisation des clients exigerait une autre étude, à quelles évolutions de la production des pays concurrents correspondent ces parts de marché supposées perdues ? Les statistiques générales annuelles de 1991 à 1999 relevées dans *Modern Casting* montrent particulièrement l'effondrement de la production des PECO et la croissance remarquable de celles de l'Espagne et de la Turquie¹⁶⁸⁵.

¹⁶⁸⁰ SGFF, note d'information, 8 janvier 1993, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁶⁸¹ *Annuaire SGFF* 1992, archives privées de l'Association des fondeurs de l'Est.

¹⁶⁸² *Annuaire SGFF* 1998-1999, archives privées de l'Association des fondeurs de l'Est.

¹⁶⁸³ Pays d'Europe centrale et orientale.

¹⁶⁸⁴ Procès-verbal de la réunion du Conseil d'administration du SGFF du 13 mai 1993, archives privées SFMA.

¹⁶⁸⁵ PECO : Pays d'Europe centrale et orientale.

Figure 108: Évolution des tonnages produits en fonte grise et fonte GS

Production de fonte grise lamellaire			Production de fonte GS			
	1991	1999	Différence	1991	1999	Différence
France	991 230	1 034 932	43 702	916 904	963 869	46 965
Allemagne	2 310 000	2 123 520	- 186 480	989 000	1 216 470	227 470
Grande-Bretagne	633 000	877 600	244 600	396 000	716 100	320 100
Italie	1 160 000	1 023 000	- 137 000	178 000	381 301	203 301
Espagne	390 000	450 000	60 000	198 000	480 000	282 000
Turquie	405 000	605 500	200 500	58 500	136 000	77 500
Roumanie	576 087	241 600	- 334 487	10 083	19 200	9 117
Pologne	608 650	450 000	- 158 650	34 500	88 500	54 000
Tchécoslovaquie/ Reps. Tchèque + Slovaquie	909 520	311 021	- 598 499	38 221	25 105	- 13 116
	7 983 487	7 117 173	- 866 314	2 819 208	4 026 545	1 207 337

Sources : *Modern Casting*, Schaunburg, Illinois, USA, 1992 à 2000.

La production des PECO les plus dotés en fonderies (Roumanie, Pologne, Tchécoslovaquie puis République Tchèque et Slovaquie) chute de moitié pour la fonte grise, (passant de 2 094 257 à 1 091 636 tonnes de 1991 à 1999) alors que la hausse en fonte GS est insignifiante (4,1 % de la progression totale). Les raisons de cet affaiblissement sont directement liées à l'ouverture des frontières : arrêt des productions spécifiques à l'économie du COMECON et des fonderies intégrées à ces industries¹⁶⁸⁶ ; niveau d'investissement technique trop faible pour les demandes des grands donneurs d'ordre et attrait de la main-d'œuvre des fonderies pour les industriels occidentaux qui délocalisent¹⁶⁸⁷. Il ne subsiste alors en fin de période étudiée, que quelques poches concurrentielles dans les pays d'Europe centrale, et seul le groupe TEKSID investit en 1992 en Pologne dans une nouvelle fonderie de 60 000 tonnes¹⁶⁸⁸.

En revanche, l'Espagne et la Turquie affirment leur position concurrentielle : la première fait plus que doubler sa production de fonte GS et montre son engagement dans la fourniture au secteur automobile, quand à la seconde, elle multiplie par 1,5 le tonnage de fonte grise et par 2,3 celui de fonte GS. Ces deux pays vont devenir avec l'Allemagne les fournisseurs des constructeurs et équipementiers délocalisés en Europe centrale et perturber le

¹⁶⁸⁶ COMECON : *Council for mutual economic assistance*.

¹⁶⁸⁷ L'exemple de la République tchèque et de la Slovaquie, dont la production de pièces moulées chute des 2/3 entre 1991 et 1999, alors que s'implantent Ford, Daewo, Porsche, Toyota, PSA et de nombreux équipementiers corrobore cette hypothèse. « *Le Renouveau de l'industrie automobile, dans les pays d'Europe centrale et Orientale* » Études des missions économiques, Réseau Automobile Élargissement, Varsovie, actualisation mars 2004.

¹⁶⁸⁸ Depuis l'acquisition de Ferriere Piemontesi, en 1917, FIAT a intégré la production de pièces moulées. TEKSID, fondée en 1978, résulte de la désintégration du moulage de FIAT automobiles qui conserve cependant le contrôle de la nouvelle société. TEKSID Pologne est créée en 1992, pour accompagner la mondialisation TEKSID par l'établissement de *joint-venture s* établit des fonderies au Mexique, en Chine puis, en 1998, acquiert deux fonderies de fonte et les fonderies d'aluminium de Renault. Le groupe produit alors 684 000 tonnes avec un total de 7 753 salariés en 1999.

jeu concurrentiel en Europe occidentale. De 183 000 tonnes exportées en 1991, les fonderies espagnoles atteignent 298 000 tonnes en 1999 avec un pourcentage identique par rapport à l'ensemble de leur production (31,1 % en 1991, 32 % en 1999¹⁶⁸⁹). La progression des fonderies turques est plus spectaculaire : 21 500 tonnes (4,6 % de la production totale) exportées en 1991, 261 000 tonnes en 1999 (35,2 %).

Dans un secteur où, à la forte dispersion des intervenants, s'ajoute l'aspect dominant de la construction automobile qui intègre une part significative de ses besoins, estimer l'impact de ces grandes évolutions sur La Fonte Ardennaise est malaisé. Cependant, un paramètre est mesurable : la baisse tendancielle des prix, accentuée dans les sites confrontés à la concurrence internationale.

Les prix/kg des fonderies FA3 et FA5 (production de fonte grise), baissent de 11,3 et 11,4 % en valeur constante entre 1991 et 1999. Ces unités, spécialisées dans les petites et moyennes séries et le chauffage, ne sont pas confrontées à une concurrence élargie, (contrairement à FA1 dont le prix moyen chute de 19,4 %). La tendance s'observe à un niveau supérieur pour le prix de fonte GS (baisse de l'indice de 19,6 % à FA4, de 21,8 % pour FA5). Dans cette qualité de fonte, la production augmente de 1 207 337 tonnes entre 1991 et 1999 dans les neuf pays étudiés, alors que celle de fonte grise régresse de 866 314 tonnes. Cet engagement des fonderies européennes dans la fonte GS (dont 80 % de la production sont destinés à la construction automobile) accentue la guerre des prix. En revanche, la raréfaction de fonte grise sous-entend à terme, dans cette qualité, une moindre pression à la baisse. Cette situation offre une position favorable à La Fonte Ardennaise, orientée vers la fonte grise qui représente 83 % du tonnage produit en 1999.

L'extrême dispersion du secteur client et du secteur fournisseur autorise peu de certitude, car aux possibilités de production européenne s'ajoutent les 10 millions de tonnes produites en Chine¹⁶⁹⁰. Pour les fonderies françaises, l'optimisation de l'outil de production est indispensable à la simple continuité de l'entreprise. Encore faut-il comprendre les demandes du marché et posséder une taille et une surface financière adaptée aux *mega trends* de réductions de coûts qui dirigent les actions des clients¹⁶⁹¹. En dehors de toute étude

¹⁶⁸⁹ *Modern casting, op. cit*, décembre 2000.

¹⁶⁹⁰ *Ibid.*

¹⁶⁹¹ Introduction aux First international forum on castings markets of the 21st century, Paris, septembre 2000, disponible en ligne sur : <info@caef.eurofoundry.org>.

théorique du marché, La Fonte Ardennaise poursuit une approche commerciale qui est inscrite dans son code génétique¹⁶⁹² : « les commandes se trouvent où fume le cubilot des autres »¹⁶⁹³.

Les années 1990 se caractérisent par l'exacerbation de la concurrence dans un environnement globalisé. L'adaptation de La Fonte Ardennaise à ce contexte se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et l'affaiblissement relatif de la part fonderie dans la structure des ventes. L'organisation répond aux enjeux par des mécanismes de coordination de proximité : sous l'omniprésence du dirigeant familial, les ajustements mutuels, permis par une structure compacte, pallient l'absence de stratégie explicite. La progression du tonnage et du chiffre d'affaires souligne le dynamisme commercial de l'entreprise malgré la tendance à la baisse des prix de marchés qui sont une incitation à l'investissement. Contrairement à la plupart des fonderies françaises, et sous la pression de la demande, La Fonte Ardennaise, grâce à une surface financière suffisante, lance alors des programmes importants d'investissements de capacité et de productivité dans tous les secteurs stratégiques : fonderie, usinage, montage et traitement de surface.

2) Une automatisation incomplète : gestion du personnel et conséquences financières

Dans un rapport de septembre 1990, sur les perspectives sectorielles de la fonderie (1991-1995), le BIPE¹⁶⁹⁴ relève que, de 1989 à 1990 (dans la fonderie comme dans la transformation des métaux) les importations ont fortement progressé car les entreprises de ces deux branches souffrent des mêmes faiblesses sur le plan de la compétitivité internationale¹⁶⁹⁵. Selon le BIPE, la raison principale en est la sévère restructuration du secteur dans les années 1980 et l'absence des investissements nécessaires à l'amélioration de la productivité. la détérioration des résultats financiers des entreprises entraînent ces dernières

¹⁶⁹² G. HAMEL et C. K. PRAHALAD, *La conquête du futur*, Paris, Dunod, 1982, p. 57.

¹⁶⁹³ « Dans les années 1960, alors que les commerçants de La Fonte Ardennaise se plaignaient de la difficulté du marché, Émile Grosdidier avait montré la fumée de cubilot de Dumas en indiquant que les commandes, il y en avait, et qu'elles se trouvaient là », Entretien de l'auteur avec É. Grosdidier (1986).

¹⁶⁹⁴ Bureau d'informations et de prévisions économiques de la Banque de France.

¹⁶⁹⁵ BIPE, Banque de France, *XV- Fonderie, Perspectives sectorielles 1989-1991-1995*, septembre 1990, archives privées La Fonte Ardennaise, p. 5.

dans « une spirale dangereuse : (moins d'activité + coûts de production excessifs) → baisse de la rentabilité → réduction des investissements → perte de compétitivité »¹⁶⁹⁶.

L'effort d'investissement de La Fonte Ardennaise doit être mis en perspective avec celui du secteur afin de comparer sa position par rapport à la concurrence nationale, d'une part et son dynamisme de croissance, d'autre part. Il conviendra ensuite d'apprécier la pertinence du choix d'investissement par une analyse de la productivité sur la période des années 1990. Dans une industrie de main-d'œuvre comme la fonderie, la modernisation n'est pas sans incidence sur les fonctions et les postes de travail des salariés, il convient alors de vérifier si la tendance à la déqualification observée dans la période précédente se poursuit et comment l'évolution des moyens de production et de l'espace industriel modifie la structure du personnel.

2.1/ Évolution des investissements

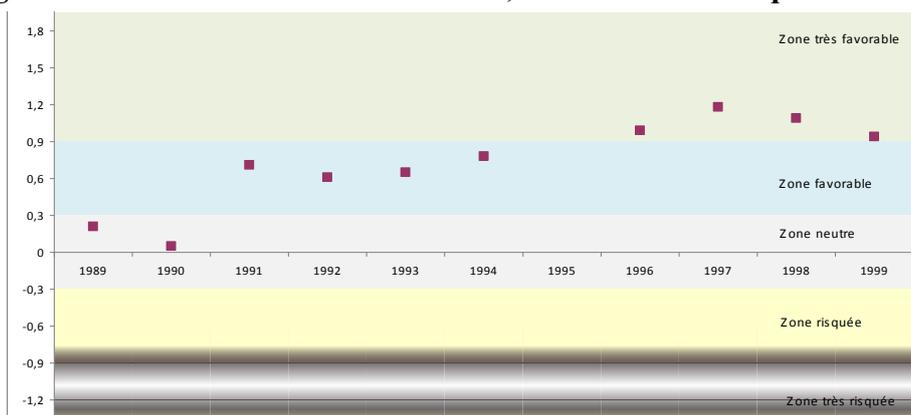
La détérioration de la situation financière des fonderies est la raison du sous-investissement de la branche et de la dégradation de la productivité. Sur la base des ratios de vulnérabilité et d'investissement utilisés par la Banque de France, nous étudierons la position de la Fonte Ardennaise avant d'analyser les principaux équipements mis en place dans les cinq sites de production.

Le dossier d'analyse financière issu de la Centrale des bilans de la Banque de France décrit les performances (évolution de l'activité, des marges, de la rentabilité), les flux de trésorerie, et la structure financière de l'entreprise. Les points clés de l'analyse sont supposés mettre en évidence les évolutions marquantes au cours des quatre derniers exercices en comparaison avec celles du secteur. Le « score », résultat d'une combinaison de ratios, fournit une première indication sur le degré apparent de vulnérabilité¹⁶⁹⁷.

¹⁶⁹⁶ *Ibid.*, p. 8.

¹⁶⁹⁷ Banque de France, *Dossier individuel élaboré le 7 avril 1995 : le score*, archives privées La Fonte Ardennaise.

Figure 109 : Indicateur de vulnérabilité, le score de la Banque de France.



Sources : Banque de France, dossiers individuels d'analyse. La Fonte Ardennaise, 1989-1994 et 1996-1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

Après l'intégration de la SN Dumas en 1991, La Fonte Ardennaise se positionne dans la « zone favorable » avant d'atteindre la « zone très favorable » en 1996. Calculée à partir du score, la probabilité de défaillance de l'entreprise au cours des trois prochaines années (2000 à 2002) est de 2,5 % comparée au taux de 6,5 % dans l'industrie selon l'INSEE¹⁶⁹⁸. En 1999, 50 % des entreprises de la branche élargie (fonderies de ferreux et d'alliages légers) sont dans une position inférieure à celle de La Fonte Ardennaise ; en 1991, seules 30 % d'entre elles étaient dans ce cas, preuve de la dégradation financière du secteur et de l'absence de moyens pour investir¹⁶⁹⁹.

Au cours de cette période, La Fonte Ardennaise se démarque du secteur par la croissance soutenue de ses investissements, rythmée par l'attribution des PAT de 1989, 1992 et 1998¹⁷⁰⁰.

Figure 110: Ratios d'investissements 1990-1999

Années	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
Investissements/CA en %	16,9	6,5	3,8	0,6	3,3	7,5	4,4	6,2	8,7	3,9

Sources : Bilans et comptes de résultats 1990-1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

Les taux élevés de 1990 et 1991 correspondent à la construction de la nouvelle unité d'usinage avec ses équipements et aux dotations des fonderies (noyautage et doublement de la fusion à FA4). Le plan triennal pour les années de 1992 à 1994 comprend l'agrandissement de

¹⁶⁹⁸ Banque de France, *Dossier individuel élaboré le 13 juillet 2000 : le score*, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁶⁹⁹ Banque de France, *Dossier individuel élaboré le 9 juillet 1992 : le score*, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁰⁰ Prime d'aménagement du territoire de 1989, 2,5 millions de francs, objectifs : investissements 29,4 millions, embauches 61 ; PAT de 1992, 2,5 millions, objectifs : investissements 40 millions, embauches 75 ; PAT de 1998, 3 millions de francs, objectifs : investissements 84,314 millions de francs, embauches 120. Dossiers d'attributions des PAT, archives privées La Fonte Ardennaise.

l'usinage, l'achat de nouvelles machines à commandes numériques et la modernisation de l'automatisation de la coulée dans les fonderies. Malgré l'arrêt presque complet des engagements lors de la chute d'activité en 1993, l'optimisme renaît avec la relance de 1994 et la mise en place d'un programme ambitieux de mise à niveau de l'unité FA1 (qui repose sur le remplacement d'un ancien chantier Disamatic par une ligne de même format mais dont les performances sont doublées)¹⁷⁰¹. Malgré un ralentissement en 1996, les investissements ne connaissent pas de pause : l'effort est porté sur l'aménagement d'un nouveau magasin à FA4, des machines à noyauter pour les fonderies et de cinq nouvelles machines-outils à commandes numériques pour FA2 (le budget global de 16 millions est financé 50 % par emprunt et 50 % par autofinancement)¹⁷⁰². Quant à la construction d'un siège social, elle est abandonnée au profit de l'implantation de nouveaux cubilots¹⁷⁰³. Le budget d'investissements triennal 1998-2001 de 51 millions de francs est particulièrement ambitieux puisque l'objectif est une augmentation capacitaire de 8 000 tonnes en fonderie et l'accroissement de 50 % des capacités d'usinage afin de conforter l'entreprise dans la compétition mondiale et d'augmenter sa réactivité¹⁷⁰⁴. Ce dynamisme entrepreneurial permet à l'actif immobilisé de passer de 26 887 000 francs en 1989 à 84 741 000 en 1999 (en valeur constante)¹⁷⁰⁵.

Avec une position très favorable dans l'échelle de fiabilité financière établie par la centrale des bilans, La Fonte Ardennaise se distingue du secteur par son taux d'investissement productif. L'entreprise se situe au-delà de la fatalité qui pèse sur la plus grande partie de la branche : la méfiance des bailleurs de fond de la fonderie française, le peu d'arguments incitatifs avancés par les fondeurs et le pessimisme face à l'avenir de la profession¹⁷⁰⁶.

Il convient alors de vérifier l'efficacité des investissements, les performances et les contraintes d'exploitation de La Fonte Ardennaise, car les meilleures entreprises du secteur se caractérisent par une capacité d'autofinancement surtout constituée par l'amortissement car le résultat net est très faible, voire nul¹⁷⁰⁷.

¹⁷⁰¹ Procès-verbal des délibérations du Conseil d'administration du 20 janvier 1995, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁰² Rapport de gestion sur les opérations de l'exercice clos le 31 décembre 1995, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁰³ *Ibid.*

¹⁷⁰⁴ Message de G. Grosdidier au personnel, *Fonte et vie*, janvier 1999.

¹⁷⁰⁵ Bilans et comptes de résultats 1989-1999, archives privées La Fonte Ardennaise

¹⁷⁰⁶ G. LAVALETTE, ACTIF, *Risques et opportunités de la fonderie française*, Livre blanc, CTIF, Sèvres, 2003, p. 2.

¹⁷⁰⁷ *Ibid.*, p. 4.

2.2/ Les contraintes de l'espace industriel et les obligations administratives

Si la qualification de mouleur perdue avec le moulage horizontal sur chantiers mécanisés, elle disparaît avec l'introduction de la Disamatic. La compétence du mouleur qui intégrait le contrôle complet du cycle de production et permettait ainsi la négociation directe du prix de la pièce et l'illusion de l'autonomie professionnelle, s'efface devant les conducteurs de machines. Déjà, les mouleurs de chantiers mécanisés ne sont plus maîtres de leur temps, bousculés par les travailleurs émigrés italiens d'origine paysanne qui travaillent avec ardeur sur deux chantiers à la fois¹⁷⁰⁸. Un reportage de *L'Ardennais* sur « les rois déchus de la fonderie » décrit cette déqualification du « maître d'œuvre » autrefois objet de surenchères entre les fonderies locales en simple « surveillant de la Disamatic qui vomit ses 300 moules à l'heure »¹⁷⁰⁹. Le portrait de Roger Pringot, apprenti mouleur en 1944 aux fonderies Guidart-Royette, responsable Disamatic en 1984 à la Fonte Ardennaise, illustre cette transformation : « debout sur la passerelle, il a le visage noir de sable, le bruit domine tout, la chaleur est suffocante, la poussière vous tombe sur la tête et la fonte en fusion toujours aussi pernicieuse menace le corps ou les pieds des imprudents. Le décorum est toujours aussi dantesque que voici 40 ans. Une chose a pourtant changé. Pour appuyer sur les touches et les boutons de la Disamatic, il n'y a plus besoin d'être mouleur. N'importe quel homme peut suffire à cette tâche »¹⁷¹⁰.

La description du journaliste ne rend pas compte avec précision des conditions anciennes, car le bruit et la poussière sont des conséquences de la mécanisation et du transport de quantité plus importante de sable de moulage. Les fonderies d'alors étaient silencieuses et le sable, en tapis sur le sol, uniquement mû à la pelle. En revanche, l'espace de travail décrit en 1984 est proche de la réalité. Un rapport intitulé « Analyse des conditions de travail et de sécurité à la société La Fonte Ardennaise »¹⁷¹¹ relève en effet la double nuisance du bruit et des poussières ainsi que l'utilisation excessive de manœuvres dû à une automatisation inachevée ; le rapporteur observe lors de sa visite sur le site de Vivier au Court des groupes de

¹⁷⁰⁸ Voir Carlo Palumbo et son frère.

¹⁷⁰⁹ *L'Ardennais* du 17 octobre 1984.

¹⁷¹⁰ *Ibid.*

¹⁷¹¹ *Analyse des conditions de travail et de sécurité à la société La Fonte ardennaise* Rapport anonyme de 45 pages, non daté, archives privées La Fonte Ardennaise. Trois sites sont évalués : FA1, FA2, FA3, et laissent supposer une étude antérieure à la reprise de Toussaint (1984). D'autre part le relevé des accidents du travail couvre une période de trois ans de 1978 à 1980, l'audit se serait selon toute vraisemblance déroulé en 1981.

cinq à six manœuvres occupés à déblayer le sable accumulé aux abords des bandes transporteuses ainsi qu'un niveau sonore très élevé et d'importants dégagements de poussières près des grilles de décochage des chantiers Disamatic. Dans les sections noyautages (FA1 et FA3), ce sont les dégagements gazeux qui posent problème : « l'évacuation des fumées n'est pas assurée, c'est par des moyens de fortune que le noyauteur se débarrasse des gaz de cuisson en créant des courants d'air (ouverture du bardage et ventilateurs à hélice) »¹⁷¹². Enfin, en règle générale, les fonderies sont encombrées par un stockage anarchique de noyaux et de plaques modèle. Le désordre est identique dans l'atelier d'usinage par l'empilage de caisses et de containers « au point que le magasinier ne retrouve pas les pièces demandées et qu'il est nécessaire de faire de la gymnastique pour atteindre les prises de courant »¹⁷¹³.

Les conditions de travail évoluent favorablement au cours des années 1980 : l'arrêt des chantiers à moulage horizontal à FA1 en 1987 supprime « des empilages de 2,50 mètres de hauteur qui risquent de tomber et de blesser toute personne qui viendrait à s'accrocher à ces châssis »¹⁷¹⁴ et améliore le retour du sable des machines Disamatic avec l'installation d'aspirations sur les grilles de décochage. Cependant, un problème incontournable demeure : la structure de l'espace industriel.

En intégrant la nouvelle usine de Vriage aux Bois bâtie sur les vastes terrains de Ricat-Grisard, le département d'usinage (FA2) gomme les handicaps de l'architecture de l'ancienne fonderie-quincaillerie Henri Camion, enchâssée dans la partie ancienne du village. Les bâtiments neufs permettent de rationaliser la production, ce que cherchent avec difficulté les fonderies. À FA1, l'installation de la première Disamatic est conditionnée par l'implantation des chantiers de moulage mécanisés, ensuite les suivantes prennent ensuite la place de ces chantiers. En 1988, quatre machines Disamatic et le dernier chantier (n° 5) constituent les moyens de production de la fonderie. En 1993, le chantier 5 est démonté et revendu à la Fonderie de l'Union à Renwez¹⁷¹⁵ puis l'introduction d'une machine Disamatic nouvelle génération (MK5), en remplacement d'une ancienne, provoque, en 1995, une ultime extension des bâtiments.

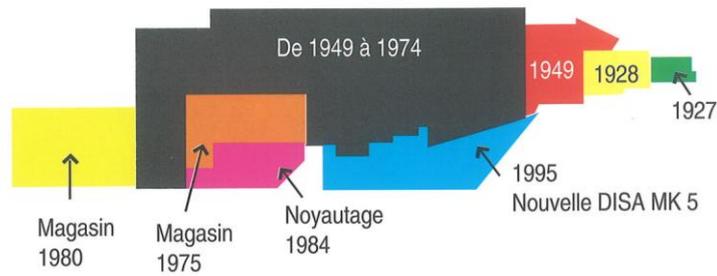
¹⁷¹² *Ibid.*

¹⁷¹³ *Ibid.*

¹⁷¹⁴ *Ibid.*

¹⁷¹⁵ Entretien de l'auteur avec C. Pierret et M. Colomina, service entretien de La Fonte Ardennaise (2011).

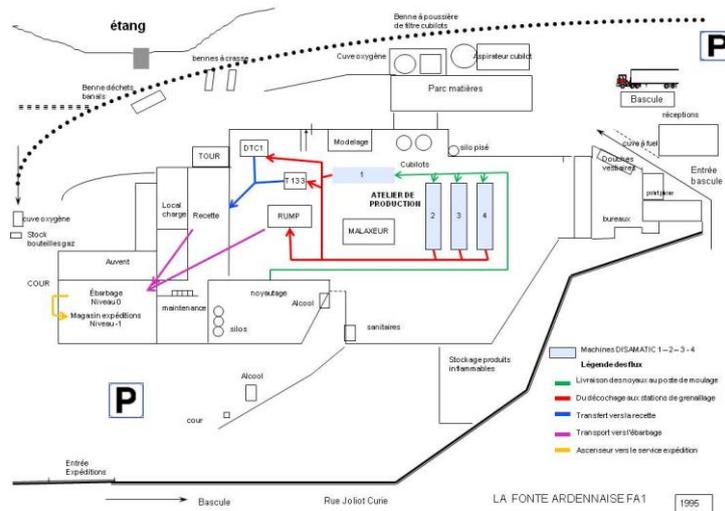
Document 48: Évolution schématique des agrandissements de l'usine FA1 de 1927 à nos jours.



Sources : *Fonte et Vie*, n° 17, 2^e semestre 1995, archives privées La Fonte Ardennaise.

Cet agrandissement modifie à la marge les contraintes spatiales car les bâtiments anciens sont des obstacles au flux idéal en ligne droite de la production. Les pièces moulées sont reprises de nombreuses fois, entre la sortie du moulage et les opérations de grenaillage, de recette, d'ébarbage, de finition avant de rejoindre le magasin d'expédition. En 1995, 12 à 14 chariots élévateurs assurent cette manutention obligatoire pour La Fonte Ardennaise mais évitable dans un autre espace industriel.

Document 49: Flux réel dans la fonderie FA1 en 1995



Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise.

Si l'atelier d'usinage bénéficie d'une usine nouvelle, en revanche, les fonderies doivent adapter l'augmentation spectaculaire de la vitesse de moulage aux espaces industriels anciens datant de la fin du XIX^e pour FA3 et FA4, et du premier tiers du XX^e pour FA1 et FA5. Les goulots d'étranglement qui résultent de cette situation sont régulés par un excédent de main-d'œuvre, occasionné tant par les contraintes de l'espace que par l'absence d'une réelle volonté de diminuer la part des salariés dans la structure des coûts. En effet, il n'existe pas de pression particulière susceptible d'inciter un engagement fort dans ce sens : la situation de l'emploi dans les Ardennes offre la possibilité de choisir des salariés dont l'avenir

professionnel se réduit aux fermetures des fonderies et des entreprises sidérurgiques¹⁷¹⁶. Ces conditions favorables au recrutement rencontrent les obligations d'embauches établies par les primes d'État. Même si l'entreprise transfère du personnel intérimaire en contrat à durée déterminée, ces emplois facilitent les flux industriels et ne sont supprimés qu'avec peine par les directeurs de fonderie. Cette rigidité devient un frein à la productivité lors des baisses cycliques de charge des périodes de ralentissement économique (1993, 1996, 1999).

Depuis l'achat de la première Disamatic jusqu'au programme de 1998, l'entreprise bénéficie de 21 435 000 francs¹⁷¹⁷ de primes (pour 226 714 000 francs d'investissements) avec l'obligation de créer 581 emplois, dont il est difficile de mesurer l'impact sur la rentabilité à moyen terme. Cette situation est insidieusement un frein à la réflexion sur l'automatisation de la production. En effet, La Fonte Ardennaise, après avoir fortement investi dans l'automatisation du moulage ne poursuit pas la même démarche pour la manutention, en amont pour le noyautage, comme en aval pour l'ébarbage et la finition¹⁷¹⁸.

Si la fonderie crée de la valeur jusqu'au moulage, toutes les autres opérations affectent la productivité, comme le montre l'évolution du personnel peu qualifié et la stratégie de G. Grosdidier visant à réduire les coûts salariaux.

2.3/ Une approche de la productivité

L'analyse de l'efficacité des investissements doit tenir compte de l'environnement concurrentiel de l'entreprise dans les années 1990. Une des conséquences favorables, l'augmentation du tonnage produit, est directement mesurable.

D'un indice 100 en 1991, la production de pièces moulées vendues atteint 141 en 1998 et 135 en 1999, soit une augmentation de 12 358 tonnes dans la période étudiée. Cette hausse s'accompagne d'une baisse du prix de vente qui, en valeur constante, passe de l'indice 100 en 1991 à 78 en 1999. Malgré ce facteur négatif, le rapport de l'excédent brut d'exploitation avec le chiffre d'affaires (de 1991 à 1999, 9,24 % de moyenne) est très supérieur à celui de la profession (6,88 %) et à ceux présentés par VALFOND (0,13 % de 1995 à 1997) et CF2M (5,33 % de 1997 à 1999)¹⁷¹⁹.

¹⁷¹⁶ Entretien de l'auteur avec B. Dervin (2011).

¹⁷¹⁷ Pour insuffisance de création d'emplois, la prime ne sera pas perçue.

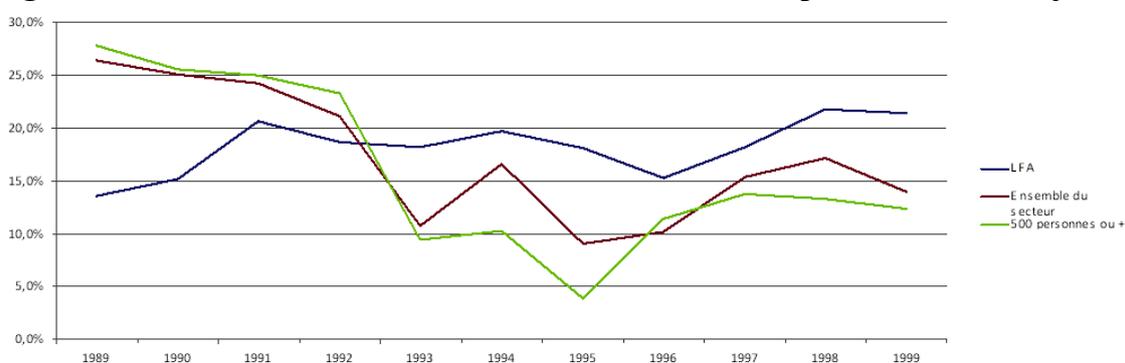
¹⁷¹⁸ B. Dervin cite quelques essais d'automatisation de l'ébarbage (carrousel d'ébarbage pour les grenades) mais reconnaît une absence de réelle motivation et de compétence en robotisation industrielle.

¹⁷¹⁹ Sources : Banque de France, Dossiers individuels des 9 juillet 1992, 7 avril 1995, 13 juillet 2000, archives privées La Fonte Ardennaise ; A. Bernier, « La Fonte Ardennaise, Analyse financière 1990-2000 : d'une

Les taux de marge brute d'exploitation de 1998 (10,2) et 1999 (10,2) sont, en outre, identiques ou supérieurs à la moyenne de ceux des fonderies de taille européenne communiqués pour 1999 par l'ACTIF : 10 % (Italie), 10,3 % (Espagne), 8 % (Allemagne), 7 % (Royaume-Uni)¹⁷²⁰.

Cette comparaison partielle peut être complétée par le suivi du taux de marge (excédent brut d'exploitation/valeur ajoutée), indicateur pertinent de la rentabilité interne de l'entreprise. Les publications du Service statistique du ministère de l'Industrie¹⁷²¹ permettent, pour ce ratio, de mesurer les écarts entre les résultats de La Fonte Ardennaise et ceux du secteur.

Figure 111: Évolution de la rentabilité : excédent brut d'exploitation/valeur ajoutée.



Sources : Bilans et comptes de résultats La Fonte Ardennaise 1989-1999, archives privées La Fonte Ardennaise ; A. Bernier, « La Fonte Ardennaise, Analyse financière 1990-2000 : d'une approche comptable à une logique de création de valeur », archives privées A. BERNIER et ESCP-EAP ; SESSI, résultats détaillés de l'EAE, secteur 275 A-Fonderie de fonte, 1993-1999 et secteur 2001 fonderie de ferreux 1989-1992 ; INSEE : DG75 Bibliothèque service public.

Entre 1989 et 1992, la performance de La Fonte Ardennaise (17,02 %) est inférieure à celle d'un secteur élargi (24,2 %) qui intègre les grands aciéristes et les fonderies automobiles¹⁷²². Toutefois, à compter de 1993, lorsque le secteur est constitué à plus de 80 % de la branche des fonderies de fonte, la rentabilité de l'entreprise (18,95 %) devance, aussi

approche comptable à une logique de création de valeur », archives privées A. BERNIER et ESCP-EAP ; VALFOND, rapport annuel 1997, archives privées La Fonte Ardennaise ; CF2M, Introduction au second marché de la Bourse de Paris, 31 juillet 1998, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷²⁰ G. LAVALETTE, ACTIF, *op. cit.*, p. 14.

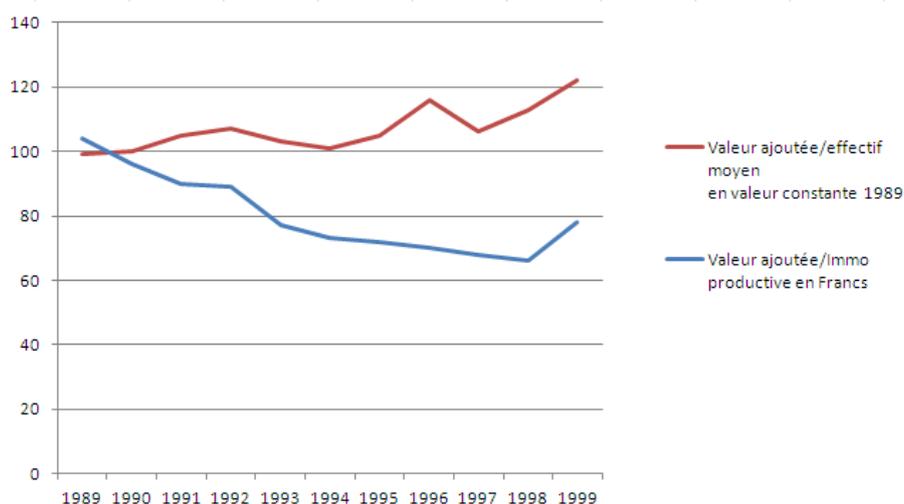
¹⁷²¹ De 1989 à 1992, le secteur « 2001-Fonderie de métaux ferreux » se compose de diverses activités : les fonderies de métaux ferreux (85,2 %), non ferreux (3,8 %), forge, estampage, matriçage (2,6 %), robinetterie (2,1 %) autres branches (6,3 %). Cette décomposition pour 1989 varie peu en quatre ans. De 1993 à 1999, le secteur « 275A-Fonderie de fonte » est d'un niveau moins agrégé car les fonderies d'acier sont sorties du secteur. Les fonderies de fonte représentent désormais plus de 80 % du secteur. STESSI, Résultats détaillés de l'EAE, *secteur 2001-Fonderie de métaux ferreux (1989-1992) et 275A-Fonderie de Fonte (1993-1999)*. INSEE, DG75-Bibliothèque Service public.

¹⁷²² En 1989 figurent dans la liste des principales entreprises du secteur : Wheelabrator Allevard dont la production de grenaille d'acier s'élève à 100 000 tonnes, Pont-à-Mousson, Française de mécanique, Citroën, STESSI, *op. cit.*, exercice 1989.

bien celle de l'ensemble du secteur (13,32 %), que celle des établissements de plus de 500 personnes (10,64 %). À cette date, et jusqu'à la fin de la période étudiée, La Fonte Ardennaise apparaît sur la liste des principales entreprises de la branche selon le résultat des ventes¹⁷²³.

L'analyse des deux ratios EBE/CA et EBE/VA souligne, pour la période, la performance industrielle et commerciale de La Fonte Ardennaise par rapport à la branche. Il semble que l'exploitation courante de l'entreprise soit en mesure de générer une rentabilité supérieure à celle de ses concurrents. Dans l'environnement commercial, décrit précédemment comme un marché de la demande où le pouvoir de négociation de l'acheteur est sans conteste particulièrement élevé, le niveau supérieur de la rentabilité de La Fonte Ardennaise laisse supposer une productivité croissante des moyens d'exploitation. Pour vérifier cette hypothèse, il convient de comparer les ratios de rendement apparent de la main-d'œuvre et de l'équipement.

Figure 112 : Rendement apparent de la main-d'œuvre et des investissements productifs



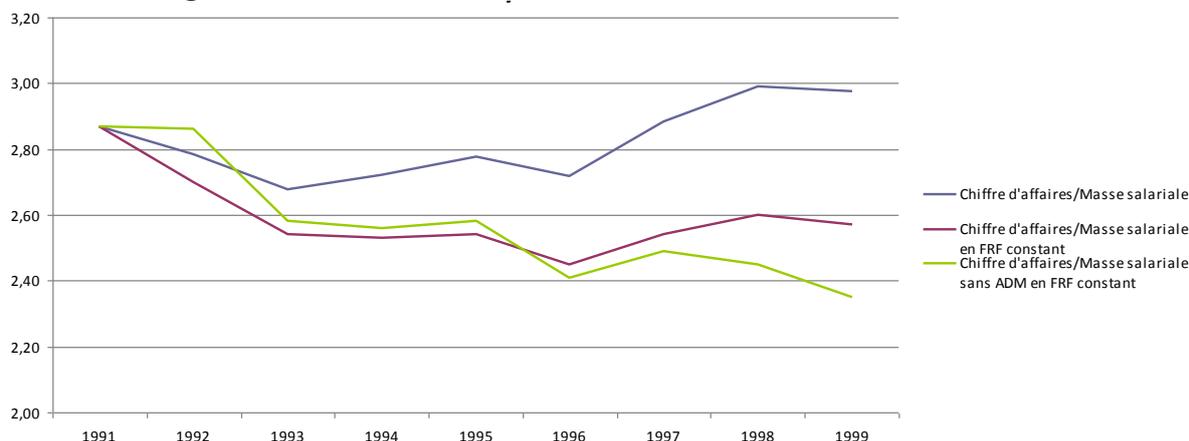
Sources : Bilans et comptes de résultats La Fonte Ardennaise 1989-1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

Si l'évolution du ratio de productivité du personnel (valeur ajoutée/effectif moyen) est favorable (de 187 francs en 1991 à 252 en 1999), en revanche celui de l'équipement productif (valeur ajoutée/immobilisations productives) affiche un recul du rendement (104 en 1991, 78 en 1999). Les années 1998 (+13) et 1999 (+22) indiquent une productivité du personnel plus en adéquation avec l'intensité de l'investissement engagé. Cependant, cette tendance doit être

¹⁷²³ Dans la liste des principales entreprises de la branche figurent, dès 1993, les fonderies intégrées des constructeurs automobiles (Fonderies du Poitou, SBFM, Française de mécanique, fonderies Citroën) et les établissements fournisseurs de l'automobile, SADEFA (VALFOND), Waelles et la Fonderie de Vernon (Caterpillar). Seules La Fonte Ardennaise et CICH (Radiateurs et chaudières) ne sont pas représentatives du secteur « *automotive* », STESSI, *op. cit.*, exercice 1993.

modérée par l'activité de l'ADM¹⁷²⁴ en général, dont le chiffre d'affaires passe de 251 482 francs en 1991 à 82 525 796 francs en 1999)¹⁷²⁵. Ces valeurs figurent dans les comptes agrégés et valorisent la main-d'œuvre alors que cette dernière ne participe pas à l'activité. En isolant le chiffre d'affaires résultant de la seule production, le ratio établi avec la masse salariale totale révèle un déclin de la productivité du travail à compter de 1991.

Figure 113: Chiffre d'affaires sur masse salariale de 1991 à 1999.



Sources : A. BERNIER, statistiques de production, 1991-1999 ; comptes d'exploitation des sites de production FA1, 2, 3, 4 et 5, 1989-1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

En effet, si en franc courant, un franc de salaire produit 2,87 francs en 1991 et 2,97 en 1999, en valeur constante il n'en produit que 2,57 soit une baisse de 11,67 %, et si la production seule est retenue (hors ADM), la baisse est plus soutenue puisqu'un franc de salaire ne génère plus que 2,35 francs, soit 22,12 % de baisse. La chute des prix de vente explique en partie cette évolution, sans remettre en cause la baisse de la productivité. Malgré les investissements, s'il faut 290 francs de salaire en 1991 et 320 francs en 1992 pour produire une tonne de fonte, il en faut 330 en 1998 et 310 en 1999 en valeur constante¹⁷²⁶. Pour une base 100 en 1991, l'évolution de la moyenne indiciaire de la main-d'œuvre (144 en 1999) est supérieure à celle de la production (132 en 1999). Cette faiblesse de l'entreprise se répercute directement sur le rendement des investissements¹⁷²⁷.

Le rendement apparent de l'équipement productif diminue tout au long de la période étudiée (la valeur ajoutée ayant une évolution inférieure)¹⁷²⁸. Plus que l'hypothèse d'un

¹⁷²⁴ ADM comprend les résultats d'exploitation hors production.

¹⁷²⁵ Comptes d'exploitation des unités de La Fonte Ardennaise, 1991-1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷²⁶ Comptes d'exploitation des fonderies FA1, FA3, FA4, FA5, 1991-1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷²⁷ En valeur constante 1991.

¹⁷²⁸ Entre 1997 et 1998, la valeur ajoutée augmente de 9,90 % et l'EP de 15,81 %. Entre 1994 et 1995, la valeur ajoutée augmente de 11,9 %, l'EP de 14,1 % ; A. Bernier, *op. cit.*

« surinvestissement », celle de l'inachèvement ou de la sous-utilisation de l'investissement réalisé semble probable. A. Bernier, dans son analyse sur l'affectation de la valeur ajoutée au personnel relève que, pour l'année 1996, la transformation des contrats précaires en contrat à durée indéterminée et l'obligation du maintien de l'emploi pendant deux ans a pesé sur la performance économique¹⁷²⁹. Les ratios de rendement ne permettent qu'une mesure sommaire de la productivité des facteurs puisqu'ils dépendent du nombre d'heures travaillées, de l'organisation du travail, de l'intensivité de l'utilisation des équipements et de leur degré de modernisation. L'automatisation toujours ralentie, soit par la configuration des bâtiments, soit par le poids des habitudes, a une incidence évidente sur l'organisation du travail. Mais qu'en est-il de l'utilisation des machines à mouler ?

Dans le contexte de baisse tendancielle des prix de vente, l'évolution du chiffre d'affaires net est un indicateur du degré d'utilisation des moyens de production :

Figure 114 : Évolution du chiffre d'affaires en pourcentage

	90/91	91/92	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98	98/99
Évolution du CA %	3,1	8,4	-13,4	11	11,1	1,6	10,2	15,6	-6,4

Sources : Bilans et comptes de résultats 1990-1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

Hormis les baisses de 1993 (-13,4 %) et 1999 (-6,4 %) et la relative stagnation de 1996 (+1,6 %), la croissance moyenne (11,6 %) ainsi que les nombreuses réclamations pour les retards de livraison montrent une utilisation soutenue de l'outil de production. Dans une branche où la sous-activité est un état quasi constant, cette optimisation est la raison principale de la bonne tenue des résultats d'exploitation qui différencie l'entreprise de ses concurrents. Mais, si les moyens de production d'usinage sont récents, le parc Disamatic attribué aux quatre fonderies n'est pas homogène ; l'âge moyen des machines à mouler est de 15 ans et la stratégie commerciale de diversification avec de nombreuses petites et moyennes séries influent négativement sur le rendement de l'équipement productif¹⁷³⁰.

Les résultats d'exploitation, certes supérieurs à ceux de la branche, sont amoindris par une optimisation insuffisante des moyens engagés. Cependant, les ratios qui désignent cette tendance ne sont analysés, ni par la Banque de France, ni par la direction générale de la Fonte Ardennaise ; La rentabilité perçue, suffisante pour tenir les engagements financiers et rémunérer les actionnaires, rassure tous les partenaires extérieurs et l'entreprise elle-même.

¹⁷²⁹ *Ibid.*, p. 35.

¹⁷³⁰ À l'installation de la nouvelle Disamatic en 1998 à FA5, la plus ancienne a 24 ans.

Cette insuffisance n'est pas sans incidence sur l'évolution de la main-d'œuvre non qualifiée et sur son coût que, dans les années 1990, G. Grosdidier s'efforce de maîtriser.

2.4/ Une radiographie des salariés : composition du personnel et politique salariale

Après l'intégration de la SN Dumas, les listes statistiques établies entre 1991 et 1999 mettent en évidence les particularités du personnel de l'ensemble des unités de La Fonte Ardennaise. Afin d'en préciser l'évolution lors de cette période, nous nous intéresserons à la place des femmes et des travailleurs immigrés, aux qualifications générales, et à la politique de contrôle du coût de la main-d'œuvre.

Malgré les contraintes de la PAT de 1992, l'effectif moyen se stabilise dans les années 1990, évoluant de 834 salariés en 1991 à 894 en 1999 avec un point bas (787) lors du ralentissement économique de 1993 et un point haut (953) pendant la forte activité de 1998. Seul le personnel ouvrier embauché fluctue, le nombre de cadres et de mensuels restant sensiblement constant comme celui des intérimaires¹⁷³¹.

Le personnel féminin est essentiellement présent dans les départements administratifs, le noyautage, la recette, les expéditions et l'usinage. Il décroît de 137 salariées en 1991 à 120 en 1999¹⁷³². La répartition entre les sites de production évolue peu et la majorité des ouvrières travaille au service de la recette dans la fonderie FA1 (51,8 % du personnel féminin en 1991, 41,6 % en 1999), et FA5 (21,8 % en 1991, 28,3 % en 1999). L'atelier d'usinage comprend des perceuses et taraudeuses (12,4 % en 1991, 14,1 % en 1999). Les autres fonderies FA3 et FA4 et l'atelier de montage FA6 emploient marginalement du personnel féminin.

¹⁷³¹ En 1999, le collège des « mensuels » comporte les agents de maîtrise, les chefs d'équipe, les employés et quelques ouvriers qualifiés. Le salaire payé au mois est une distinction et un moyen de promotion car malgré l'accord national du 10 juillet 1970 et l'avenant du 29 janvier 1974 sur la mensualisation, les ouvriers sont toujours payés à l'heure. 96 mensuels et 43 intérimaires en 1991, 106 et 38 en 1999 ; Statistiques sur les effectifs 1991-1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷³² Dans le cycle de fabrication, « la recette » est un héritage du mode opératoire des fonderies-quincailleries. Elle consiste au tri par contrôle visuel et à « l'ébroquillage » (la suppression des bavures de fonte au marteau) des petites pièces afin de faciliter la manutention des magasiniers et des ébarbeurs. Elle est réalisée essentiellement par le personnel féminin.

Document 50 : Les femmes en majorité à la recette



Sources : Restitution du diagnostic court, décembre 2010, ARACT, Champagne-Ardenne, Jean-Pierre JOLIFF, Chargé de Mission-Ergonome, archives privées La Fonte Ardennaise.

Lors des années 1990, le nombre des salariés immigrés diminue légèrement en valeur absolue comme en valeur relative et passe de 136 (17,2 %) en 1991 à 109 (13,3 %) en 1999¹⁷³³.

Les Maghrébins sont les plus nombreux (55,6 % en 1991, 61,4 % en 1999) devant les Portugais (16,9 % en 1991, 16,5 % en 1999) et les Italiens (14,7 % en 1991, 12,8 % en 1999) ; ces différentes nationalités étant inégalement réparties dans les unités de production. La baisse du nombre des ouvriers immigrés, initiée dès la fin des années 1970, est une des conséquences du désastre économique qui frappe les fonderies ardennaises : la concurrence du personnel local pour les postes non qualifiés. Cette tendance est observée à FA5 qui reprend son activité en 1985 après la fermeture de la fonderie Dumas avec 80 personnes, et procède à 153 embauches pour atteindre 223 salariés en 1999. Entre 1991 et 1999, seuls 4 étrangers pour 45 Français sont recrutés.

Les contextes des six unités sont donc différents : aux ateliers d'usinage et de montage (FA2, FA6), très peu d'émigrés sont salariés car les métiers les plus accessibles (perçage, taraudage) sont occupés par du personnel féminin. Par ailleurs, l'assemblage des foyers de cheminée est considéré comme confortable, donc sujet à de nombreuses demandes d'embauche. Quant aux autres fonctions, elles nécessitent une formation ou une compétence spécifique (opérateurs de centres d'usinage numériques, tourneurs, outilleurs). La fonderie FA4 présente la proportion d'étrangers la plus élevée, quoiqu'en baisse (38,8 % en 1991, 29,5 % en 1999). La tendance est similaire à FA3 où le taux d'immigrés décroît de 31,3 % en 1991 à 23,7 % en 1999. La fonderie mère FA1 reflète, incidemment, la moyenne de

¹⁷³³ Statistiques sur les effectifs 1991-1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

l'entreprise avec 16 % d'immigrés en 1991 et 13,4 % en 1999. Les premiers d'entre eux ont été accueillis à la demande des employeurs au début des années 1960 et logent dans des habitations situées à proximité de la fonderie construites pour les recevoir. Avec l'ancienneté, ils n'occupent plus uniquement des postes de manœuvres, mais sont affectés à tous les métiers de la fonderie¹⁷³⁴.

En 1998, les salariés des six unités disposent de 59 qualifications différentes¹⁷³⁵. Au-delà des appellations spécifiques des métiers de la fonderie (sableur, cubilotier, rhabilleur de cubilot, réparateur de poches, conducteur de poches, casseur de jets, déballeur, démêleuse), les coefficients des ouvriers sont attribués selon le tableau des classifications de la convention collective de la métallurgie : le niveau 1 regroupe les coefficients 140, 145, 155 (O1, O2, O3) pour lequel aucune qualification n'est requise, le travail est simple et répétitif sous le contrôle direct d'un supérieur hiérarchique. Les tâches sont élémentaires, l'exécution manuelle. Le niveau 2 concerne les coefficients 170 et 190 (P1, P2) : il requiert au moins une expérience professionnelle équivalente CAP-BEP et correspond à un travail qualifié dont les compétences (grande habileté gestuelle) sont acquises par une formation méthodique ou par expérience. Le niveau 3, coefficients 215 (P3) et 240 (technicien d'atelier) correspond à l'exécution de travaux très qualifiés comportant des opérations qu'il faut combiner en fonction de l'objectif à atteindre¹⁷³⁶. Le suivi statistique des coefficients indique une lente évolution ascendante de la qualification théorique du personnel ouvrier : en 1991, les coefficients de niveau 1 s'appliquent à 82,3 % des salariés ouvriers et à 70 % en 1999. À cette date, la quasi-absence du niveau 3 (2,2 %) positionne La Fonte Ardennaise en entreprise utilisatrice de main-d'œuvre non ou peu qualifiée. L'expertise, dans la logique taylorienne de ce modèle appartient aux cadres et aux « mensuels ». Le recrutement du personnel est très local et se concentre pour l'essentiel dans un rayon de dix kilomètres autour des différents sites de production¹⁷³⁷.

Dans la structure de coût existante, le sureffectif théorique au regard de la possibilité d'automatiser les flux, est un frein à la productivité lors des baisses cycliques de charge durant les périodes de ralentissement économique (1993-1996-1999). La politique salariale de La Fonte Ardennaise qui vise à la maîtrise des coûts de la main-d'œuvre est déterminée

¹⁷³⁴ Aucun d'entre eux n'occupe une position de maîtrise ou de « mensuel ».

¹⁷³⁵ Liste des coefficients des unités FA1, FA2, FA3, FA4, FA5, FA6, 1998 ; Archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷³⁶ Convention collective de la métallurgie, 1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷³⁷ Selon B. Dervin, directeur de FA1, les parents proposaient leurs enfants en rupture de scolarité et de citer plusieurs familles de quatre personnes et telle autre qui avec les cousins s'élevait à six, Entretien de l'auteur avec B. Dervin (2011).

uniquement par G. Grosdidier sur les propositions des directeurs de site. Il n'existe aucune négociation puisque l'action syndicale est absente. La dernière revendication d'une partie du personnel remonte à 1982 à l'atelier d'usinage suite à la modification des méthodes de travail. La grève de trois semaines dirigée principalement contre le nouveau responsable de fabrication, et soutenue directement par l'union locale de la CGT, n'a pas été suivie par les autres unités et s'est terminée par des licenciements. Depuis 1976, il n'existe plus, en effet, de représentant syndical à La Fonte Ardennaise. Les élections du comité d'entreprise et des délégués du personnel donnent lieu à un constat de carence sur le tour réservé aux listes syndicales ; puis à l'élection de candidats libres au second tour. La politique salariale de l'entreprise peut être perçue à la lecture des comptes rendus des réunions du comité d'entreprise.

En cas de baisse de l'activité, le contrôle du coût de la main-d'œuvre globale se base sur deux variables : la réduction du personnel intérimaire et l'absence de revalorisation salariale qui intervient en 1993 (pour le maintien de l'emploi et ne pas handicaper l'entreprise dans son développement)¹⁷³⁸, en 1996 (suite à un sureffectif notable)¹⁷³⁹, et en 1999 (car il est à craindre que la mise en place des 35 heures se traduise par une déstabilisation complète en terme de compétitivité)¹⁷⁴⁰. Les autres années, les augmentations salariales générales sont voisines de l'inflation alors que des promotions salariales interviennent individuellement. Les rapports des réunions du comité d'entreprise reflètent la verticalité des décisions concernant la politique salariale. Cette dernière est abordée comme un facteur d'ajustement à l'activité économique et si dans les propos de Gérard Grosdidier, la croissance et le développement de l'emploi sont récurrents, il ne propose, dans le cadre de la nécessaire réduction des coûts, ni de changer d'organisation, ni une réduire les effectifs en automatisant le cycle de production. L'inquiétude sur la compétitivité de l'entreprise est transmise aussi aux représentants du personnel, car à partir de 1993, la concurrence asiatique ou européenne de l'Est est mentionnés dans les comptes rendus avec son corollaire : la pression sur les prix. L'interrogation sur l'aptitude de La Fonte Ardennaise à lutter contre les fonderies à faibles coûts de main-d'œuvre est accentuée « par les lourdes contraintes posées par l'application de

¹⁷³⁸ Compte rendu de la réunion du comité d'entreprise du 25 février 1993, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷³⁹ Compte rendu de la réunion du comité d'entreprise du 24 janvier 1996, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁴⁰ Compte rendu de la réunion du comité d'entreprise du 24 novembre 1998, archives privées La Fonte Ardennaise.

la loi d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail »¹⁷⁴¹. Devant l'imposition des 35 heures, G. Grosdidier adopte une attitude militante et reporte *sine die* les décisions à ce sujet. Dans son refus de principe, il n'effectue aucune analyse des avantages accordés en contrepartie d'un accord collectif, qui ne peut être signé qu'avec une organisation syndicale représentative sur le plan national. La stratégie usant à éviter les partenaires sociaux rencontre ses limites car à la fin des années 1990, le personnel est moins sensibilisé aux fermetures d'usine que celui des années 1980. Les premières grèves dans les Ardennes en soutien des négociations, et surtout l'accord collectif signé par PSA en mars 1999 et étendu à sa fonderie ardennaise, créent les conditions d'entrée de la CGT sur le site de Haybes avec l'introduction d'un représentant syndical en mars 2000.

La répartition de la valeur ajoutée permet de confirmer le poids de la main-d'œuvre et de formuler une approche différente de la rentabilité de l'entreprise et de la performance des investissements.

2.5/ Les conséquences financières.

Entre 1991 et 1999, la croissance quasi continue de la production obtenue par l'effort d'investissement et un excédent brut d'exploitation supérieur à celui du secteur, sont atténués par le poids de la main-d'œuvre et une automatisation inachevée. Il convient de mesurer maintenant les ressources internes dégagées par l'activité courante et leur incidence sur les équilibres financiers de l'entreprise et sur sa capacité à financer sa croissance.

Le niveau de valeur ajoutée évolue peu lors de la période : une lente augmentation de 1991 (48,5 %) à 1994 (50,4 %) et un tassement de 1995 (48,5 %) à 1999 (47,5 %). La plus grande part de la valeur ajoutée est attribuée à la main-d'œuvre à des taux supérieurs à 80 % sans que l'on puisse discerner une tendance marquée à l'amélioration de la rentabilité. Les seules certitudes concernent le désendettement de l'entreprise par la baisse régulière de l'attribution aux organismes prêteurs (5,4 % en 1990, 1,8 % en 1999), et entre 1997 et 1999 une augmentation des parts destinées à l'État et aux actionnaires (2,53 % et 1,63 % de moyenne sur les trois dernières années alors que les huit précédentes sont inférieures à 1 % de moyenne).

¹⁷⁴¹ Compte rendu de la réunion du comité d'entreprise du 21 octobre 1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

En valeur constante, la capacité d'autofinancement double en deux paliers de 1990 à 1999 : une première accélération après la consolidation de 1990, une seconde en 1998. Dans un contexte de baisse des prix, l'entreprise montre sa capacité à dégager des ressources toujours plus importantes pour accompagner son développement¹⁷⁴².

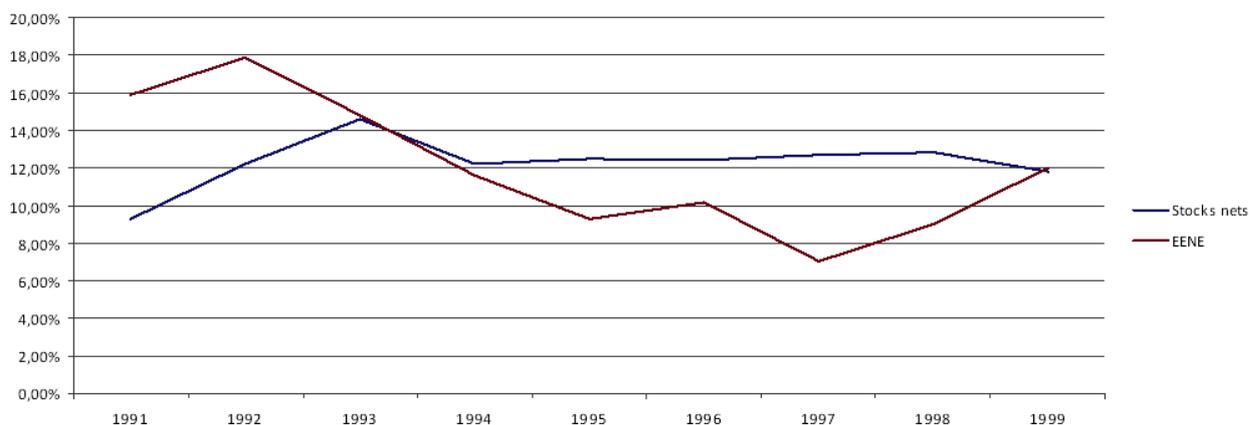
Figure 115 : L'évolution de la capacité d'autofinancement, 1989-1999.



Sources : Bilans et comptes de résultats 1989-1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

Cependant, le financement de l'activité s'opère dans le cadre d'une trésorerie à risque car établie sur les effets escomptés non échus (EENE)¹⁷⁴³.

Figure 116 : Structuration de l'actif net (en % du total).



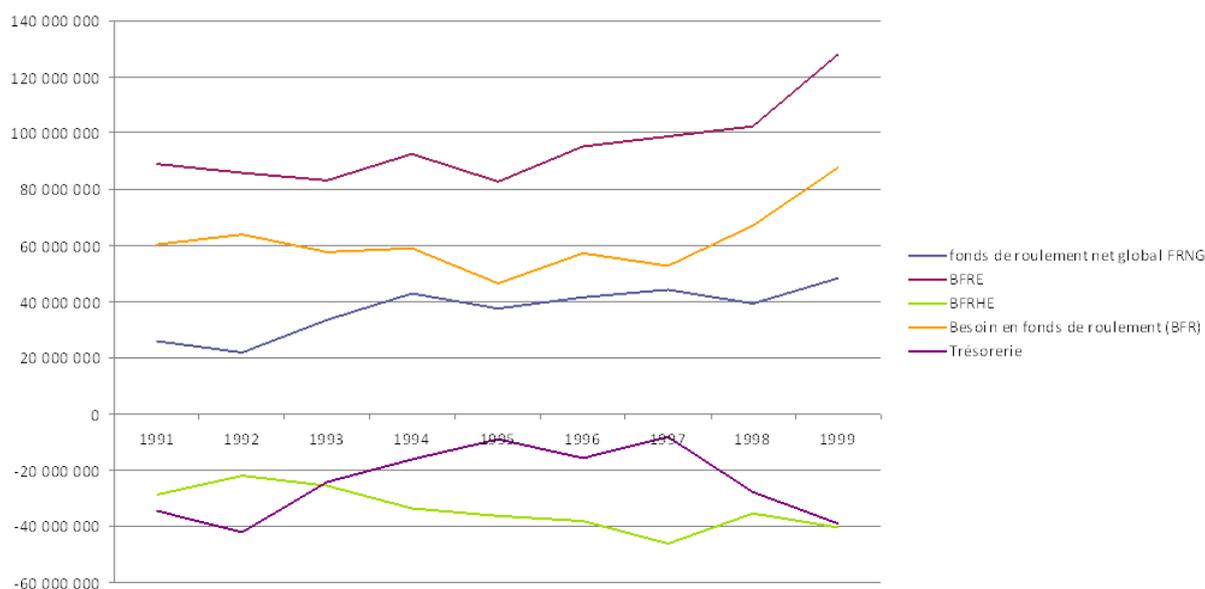
Sources : Bilans et comptes de résultats 199-1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

L'analyse d'A. Bernier sur le cycle d'exploitation, souligne en effet, la permanence d'un solde net de besoin comme le traduit le ratio « besoin en fond de roulement d'exploitation/chiffre d'affaires ».

¹⁷⁴² Avec un ratio CAF/CA de 6,9 % de moyenne pour la période 1991-1999, La Fonte Ardennaise présente une rentabilité éloignée des meilleurs acteurs européens de sa taille comme Vald. Birn A/S au Danemark qui pour la même période obtient 9,4 % de résultat net après impôts avec une augmentation de tonnage de 20 % contre 40 % à La Fonte Ardennaise ; Statistiques 1990/91-1998-1999 communiquées par L. Jensen, archives privées Vald. Birn, Holstebro, Danemark.

¹⁷⁴³ A. Bernier, jeune stagiaire, se souvient que le directeur financier P. Guichard évaluait tous les jours les traites reçues et relançait les clients qui ne les retournaient pas rapidement, Entretien de l'auteur avec A. Bernier (2011).

Figure 117 : Fonds de roulement, 1991-1999



Sources : Bilans et comptes de résultats 1991-1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients est une des causes de ce déséquilibre structurel ; ainsi, si on enregistre une évolution favorable entre 1991 et 1999, le différentiel de 55 jours entre le paiement des premiers et l'encaissement des factures des seconds est un facteur négatif pour le besoin en fonds de roulement d'exploitation¹⁷⁴⁴, d'autant plus que les stocks représentent une masse stable de l'actif (preuve d'une bonne adéquation entre les approvisionnements et la production et entre les produits finis et les besoins de la clientèle). Par ces ratios l'entreprise se démarque du secteur qui affiche un taux de 17,8 % en 1999 pour 11,8 % à La Fonte Ardennaise¹⁷⁴⁵. D'autre part, le besoin en fonds de roulement hors exploitation est négatif depuis 1991, influencé par les dettes fiscales qui suivent les résultats de l'entreprise, et les dettes sociales dues à l'importance de la main-d'œuvre en fonderie¹⁷⁴⁶.

La faiblesse structurelle de la situation nette de trésorerie est donc liée à la préférence donnée à l'autofinancement, au détriment d'un plus grand endettement, pour financer de lourds programmes d'investissement. En effet, A. Bernier relève que le financement de ce BFR à caractère permanent devrait être réalisé au moyen de capitaux permanents, voire même par les capitaux propres dont l'insuffisance par rapport à l'actif immobilisé engendre sur toute

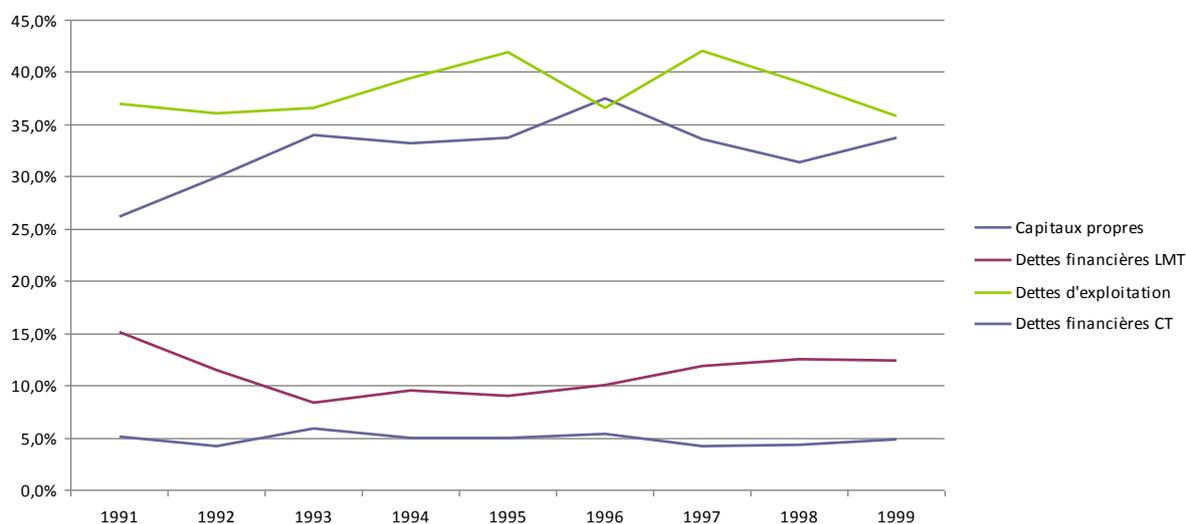
¹⁷⁴⁴ Pourcentage du chiffre d'affaires immobilisé en stock et en créance non financé par le crédit fournisseurs.

¹⁷⁴⁵ La comparaison du taux de rotation des stocks souligne la différence : celui de La Fonte Ardennaise est stable depuis 1995 entre 27 et 29 jours alors que le secteur affiche une moyenne de 39 jours, A. Bernier, *op. cit.*, p 25.

¹⁷⁴⁶ A. BERNIER, *La Fonte Ardennaise, analyse financière 1990-2000 : D'une approche comptable à une logique de création de valeur*, Mémoire majeur de 3^e cycle, ESCP-EAP, Paris, 2000, p. 29.

la période un solde net de trésorerie négative¹⁷⁴⁷. Or, les postes constituant les capitaux propres ont peu évolué depuis l'augmentation de capital intervenue en 1991 ; attendu que la moyenne de 52,9 % du taux de distribution d'un résultat qui n'excède pas 1,8 % sur la période, à structure de capital identique, n'autorise aucune consolidation¹⁷⁴⁸.

Figure 118: Structuration du passif net (en % du total)



Sources : Bilans et comptes de résultats 1991-1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

Dans la logique des travaux sur la création de valeur, les avantages de cette modification des équilibres traditionnels du financement des investissements reposent sur l'amélioration de la situation nette de trésorerie et donc une diminution de la trésorerie à risque par un moindre recours à l'escompte et une gestion dynamique du compte « disponibilités »¹⁷⁴⁹. Le modèle de ce financement n'est pas envisagé car la stratégie financière de G. Grosdidier et P. Guichard, le directeur financier, est plus conservatrice que celle élaborée par le duo G. Grosdidier-J. Hody durant les années 1980, d'autant que l'évolution de l'actif immobilisé valorise l'entreprise et que le taux de rentabilité financière est de 6,76 % en moyenne de 1991 à 1999. Si l'évolution de la répartition de la valeur ajoutée n'est pas retenue dans l'entreprise comme mesure de performance, une attention particulière

¹⁷⁴⁷ *Ibid.*, p. 29.

¹⁷⁴⁸ L'augmentation de capital du 28 novembre 1991, de 940 500 francs réalisée par l'apport partiel d'actifs de FONDATEX (rémunéré par la création de 2 475 actions nouvelles de 380 francs émises à la valeur de 590 francs) est une conséquence de la consolidation effectuée l'année précédente. Elle fait suite à « l'intervention de partenaires dont Renault qui souhaitent visualiser rapidement une image fidèle de l'activité du groupe sans avoir à recourir aux annexes comptables ». Le souhait de l'intégration de l'activité commerciale de FONDATEX à l'activité industrielle est sans doute motivé par la crainte des partenaires de voir le résultat de La Fonte Ardennaise affaibli par des taux de commission versés à FONDATEX et qu'ils ne maîtrisent pas. Il est envisagé dans un second temps, la fusion de LFA Finance et de FONDATEX « afin de réduire les coûts structurels par la disparition d'une deuxième holding qui n'a plus de raison d'être ». Le projet sera sans suite, au contraire FONDATEX est réactivée en 1996 ; Procès-verbal des délibérations du Conseil d'administration du 28 septembre 1991, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁴⁹ A. Bernier, *op. cit.*, p. 30.

est accordée à l'évolution de la capacité d'autofinancement qui en doublant en valeur constante lors de la période satisfait la direction générale de l'entreprise et les partenaires extérieurs. Le taux de ressources dégagées est supérieur à celui de la branche en France, mais la comparaison avec Vald. Birn, fonderie danoise de taille équivalente, souligne un écart important avec une fonderie qui a automatisé l'ensemble du cycle de production.

La politique de financement de l'exploitation et d'investissement n'est donc pas remise en cause. Elle repose tout au long de la période sur l'escompte de traites non échues et sur un recours important à l'autofinancement. La priorité de G. Grosdidier, plus qu'une remise en cause de la stratégie financière, est alors la reprise en main de la totalité du capital social.

La Fonte Ardennaise, dont l'actif immobilisé triple en valeur constante dans les années 1990, présente un taux d'investissement productif et un équipement par salarié très supérieur à la moyenne du secteur. Cependant, de l'attitude conservatrice dans l'utilisation d'un espace industriel ancien et de l'obligation d'embaucher pour percevoir les primes d'État, résultent un processus contradictoire à la modernisation. En effet, l'augmentation de la masse salariale est supérieure à celle de la production et le rendement apparent de l'équipement productif décline au long de la période. La structure de la main-d'œuvre confirme l'importance des salariés non qualifiés parmi lesquels, dans un contexte de crise, les immigrés et les femmes sont remplacés par des manœuvres français. Le fragile équilibre qui assure la compétitivité de La Fonte Ardennaise repose sur la maîtrise des coûts par le contrôle de la masse salariale. La stratégie de G. Grosdidier dans les négociations salariales reste en cohérence avec ce principe alors que l'apparition de nouveaux entrants issus de pays à faible coût de main-d'œuvre et la construction de puissants groupes de fonderie laissent entrevoir une pression sur les prix de vente et une remise en cause de la position commerciale de l'entreprise.

3) De l'homme providentiel à la direction collégiale

Dans son analyse sur l'attitude vis-à-vis du risque de l'entreprise familiale, S. Basly décrit la recherche d'équilibre entre la poursuite de la croissance par le choix d'investissements risqués assurant la pérennité et l'aversion au risque pour protéger le

patrimoine¹⁷⁵⁰. La stratégie de G. Grosdidier établie sur le risque dans les années 1980 devient plus prudente lors de la décennie suivante. Certes, de lourds programmes d'investissement, étudiés précédemment, modernisent les moyens de production et augmentent les capacités de l'entreprise, mais ils se réalisent *in situ*. Après le mouvement de croissance externe et l'ouverture du capital, La Fonte Ardennaise privilégie la croissance interne. La solitude de l'homme providentiel pèse sur la prise de décision de G. Grosdidier. Il convient alors dans un premier temps, de dresser son portrait pour éclairer son parcours, puis dans un second, d'essayer de comprendre la volonté de réintégration des actions détenues par les partenaires financiers. Enfin dans un troisième, nous expliquerons les tentatives effectuées pour associer des cadres extérieurs à la direction de La Fonte Ardennaise et les difficultés rencontrées, et analyserons le processus de transmission de l'entreprise.

3.1/ Portrait de Gérard Grosdidier

Lorsqu'en novembre 1972, Gérard Grosdidier succède soudainement à son frère aîné, l'ensemble des salariés découvre une personnalité qui, malgré déjà neuf ans de présence dans l'entreprise, est mal connue de tous. Dans ses premières années à La Fonte Ardennaise, il participe aux travaux d'entretien, dessine et installe les nouvelles machines à noyauter. Cette première expérience en fonderie est suivie par une connaissance plus profonde des différentes fonctions de production établie par une approche analytique du calcul des prix de revient. Pour les ouvriers de maintenance et les noyauteurs, son attitude est jugée plus réservée, plus froide que celle chaleureuse de son frère. Quant au personnel de fonderie, depuis le retrait d'Émile quatre ans plus tôt, il surnomme Martial Grosdidier « le chef », et ne prête que peu d'attention à son frère cadet. D'ailleurs, ce dernier dénonce régulièrement les irrégularités contenues dans les relevés de cadences et des taux de rebuts, sources de débat avec Martial auquel il reproche d'accorder une trop grande confiance aux mouleurs et chefs d'équipe.

Des indices sur la personnalité de Gérard apparaissent durant cette période : alors qu'il est responsable des ventes, il impose de fortes hausses de prix au premier client de l'entreprise et remet en cause le quasi-monopole de la représentation commerciale parisienne. La pugnacité et la fermeté dont il fait preuve avec EDF, et sa dureté envers Louis Caminade soulignent son intransigeance. À son arrivée dans l'entreprise, Gérard occupe la troisième place dans la hiérarchie familiale, puisque son père Émile est PDG et son frère Martial,

¹⁷⁵⁰ S. BASLY, « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique », article présenté au congrès international de l'AFFI (Association française de finance), Poitiers, 2006, p. 16.

directeur général. Par ailleurs, son pouvoir est réduit par l'influence de R. Giraudon, le directeur de l'ordonnancement, auprès du premier et de J. Hody, le comptable, auprès du second.

La remise en cause de l'organisation des ventes et de la structure de la clientèle qu'il ébauche au milieu des années 1960, caractérise sa vision originale du secteur. Malgré une formation d'ingénieur généraliste (École des Arts et Métiers centrée sur l'organisation industrielle), il développe une stratégie commerciale innovante, issue du constat d'une double dépendance : un client qui pèse 30 % du chiffre d'affaires et un VRP commissionné sur la quasi-totalité du chiffre d'affaires. L'action entreprise par G. Grosdidier est soutenue par son frère et par son père qui est pourtant responsable de cette situation. Cette reconnaissance lui confère le pouvoir inhérent au contrôle de l'incertitude entre l'entreprise et le marché.

À la disparition accidentelle de Martial, Gérard a 35 ans. Il devient chef de famille et dans l'émotion de l'événement, son intervention devant le personnel rassemblé dans la fonderie marque profondément tous les témoins. Le message est bref : l'usine continue et la société est dirigée. À cet instant, tous les salariés prennent conscience que le mode de direction sera différent. G. Grosdidier constitue son équipe dirigeante entre 1972 et 1975 et le choix des hommes éclaire l'orientation de son management : aux compétences supposées sont préférées les aptitudes, et aux diplômes, le dynamisme et l'énergie. La promotion sociale qui accompagne la nomination de quatre salariés (deux employés de bureau, le responsable du modelage et le comptable) à des postes de direction, s'inscrit alors dans la mémoire collective de La Fonte Ardennaise. L'ascension professionnelle ne concerne d'évidence qu'un faible nombre de salariés mais elle est identifiée par l'extérieur comme une pratique de l'entreprise qui se reproduit avec le développement et la croissance externe.

La méthode de Gérard Grosdidier dans la sélection de ses cadres lui permet de constituer une équipe déterminée, fidèle, et d'une abnégation totale, qui accepte naturellement sa direction très exigeante. En effet, Gérard attache une grande valeur à la notion d'exemplarité dans le contexte de pénibilité des travaux de fonderie.

Dans La Fonte Ardennaise du début des années 1980, les bureaux sont minuscules, et les directeurs en blouse bleue. La plupart d'entre eux se retrouvent le dimanche comme joueurs, entraîneurs et *supporters* de l'En Avant la Vaillante de Vigne aux Bois, club de basket-ball dont Gérard est président (après que son frère et son père l'aient été). Émile, le fondateur, est présent tous les jours pour ouvrir le courrier, faire des feuilles de brouillon avec les enveloppes et conserver les cartons et les ficelles pour les réutiliser comme il faisait

autrefois. La fonderie et l'atelier d'usinage produisent du mardi au samedi matin, G. Grosdidier et les cadres dirigeants sont également présents le lundi matin. La notion d'exemplarité est exacerbée, G. Grosdidier arrive avant 7 heures et repart vers 19 heures après une réunion journalière avec le directeur de production. Pour une équipe si compacte, la supervision de G. Grosdidier est directe ; tous les samedis matin de 11 à 13 ou 14 heures, il rassemble les cadres pour effectuer un compte rendu de la semaine écoulée.

Les indicateurs de base de la direction de l'entreprise sont l'évolution des commandes enregistrées et les « comptes économiques », soit les comptes d'exploitation des unités de production ; ces mesures, somme toute banales, ont une légitimité particulière, puisqu'établies par G. Grosdidier dès son arrivée dans la société. L'efficacité de son management ne repose pas sur l'originalité des méthodes mais sur l'arbitrage entre le service commercial, le bureau d'études et la production. Son autorité lui permet d'imposer l'équilibre entre la très grande agressivité commerciale que lui-même impulse, la remise en cause des limites techniques de la production et la rentabilité de l'entreprise. Dans l'environnement fragile des fonderies en déclin, La Fonte Ardennaise est devenue une machine de guerre tournée vers le marché : G. Grosdidier délègue, en confiance, la production à B. Dervin, travaille en collaboration avec J. Hody, le directeur financier et anime les services ordonnancement, achats et commercial.

Lors des années de croissance externe, son action avec J. Hody s'intensifie et les différents rachats d'entreprise ainsi que les engagements financiers l'orientent vers les responsabilités financières nécessaires à la création de la *holding* LFA finance et de l'EURL (le plaçant seul et irrévocablement à la tête du groupe d'actionnaires familiaux). C'est la reconnaissance officielle, non seulement de la position de chef de famille qu'il occupe depuis le décès de Martial, mais aussi du succès de sa politique de croissance : le patrimoine industriel se compose désormais de quatre fonderies et d'un atelier d'usinage. Vingt ans après le drame de 1972, qui selon de nombreux fondeurs aurait dû faire disparaître La Fonte Ardennaise, G. Grosdidier dirige une des premières fonderies françaises. Son mode de vie a cependant peu évolué et il fait preuve d'une grande discrétion.

Son domicile est situé à la sortie de Vrigne aux Bois, sur un grand terrain, éloigné de la vue des passants, au contraire de ceux des maîtres de forge finissants qui ont pignon sur rue. G. Grosdidier se tient à l'écart d'une vie de notable provincial, refusant toute fonction élective et toute appartenance aux associations mondaines. Ses relations avec le Syndicat général des fondeurs de France, méfiantes depuis l'origine, deviennent conflictuelles après la reprise de la SND et La Fonte Ardennaise quitte l'organisation professionnelle en 1987.

G. Grosdidier consacre toute son activité à La Fonte Ardennaise, « rentrant tard le soir à la maison et le week-end travaillant dans son bureau »¹⁷⁵¹. En dehors de l'entreprise, il est proche des ouvriers car chacun peut l'aborder sur le marché dominical, mais sa sévérité d'aspect et une discrète élégance vestimentaire bourgeoise lui permettent de maintenir ses distances.

Lors des années 1990, les limites de son style de direction apparaissent : avec cinq unités de production, le mécanisme de coordination par la supervision directe se révèle moins efficace. Le système de contrôle reste essentiellement la comparaison des comptes d'exploitation par usine et si la réunion mensuelle d'analyse reste redoutable, l'autorité de G. Grosdidier semble se diluer. Conscient de la situation, il tente le recrutement de dirigeants extérieurs car sans mécanisme de liaison entre les unités opérationnelles, celles-ci deviennent des baronnies, en concurrence les unes avec les autres et dont l'inertie freine ses décisions. G. Grosdidier est désormais contraint de respecter la hiérarchie en place car les informations qu'il reçoit sont parcellaires, alors qu'autrefois, grâce à sa parfaite connaissance des problèmes, il pouvait intervenir sans toutefois remettre en cause l'autorité de ses cadres.

La volonté de G. Grosdidier d'abandonner la direction opérationnelle, pour contrôler la transmission de l'entreprise, place cette dernière dans une situation floue : alors que volontairement, il tente de se détacher du quotidien, les directeurs d'unités et de fonctions manquent de confiance dans leur capacité à assumer seuls les décisions. Les années 1990 sont celles des premières interrogations fondamentales sur le devenir de la société. Contrairement à son père, Gérard n'a pas de solution évidente et son processus décisionnel intègre désormais le risque du changement : après un quart de siècle de pouvoir absolu, il perçoit la difficile mais inéluctable obligation du pouvoir partagé ou abandonné.

3.2/ La consolidation du capitalisme familial

L'introduction des organismes financiers dans l'actionnariat était incontournable dans la position de La Fonte Ardennaise du début des années 1970. Devant l'ampleur du développement et, contrairement à la présumée stratégie des entreprises familiales, l'entreprise s'endette sous couvert du partenaire historique CHAMPEX, puis des filiales de la BNP et de la SNVB. L'entrée au second marché est envisagée dans les années qui suivent l'intégration de la SND. À la poursuite de la stratégie d'ouverture, l'entreprise adopte une

¹⁷⁵¹ Entretien de l'auteur avec Emmanuel Grosdidier (2011).

attitude plus prudente comme en témoignent l'évolution de l'autofinancement et la démarche en vue de renforcer le capital familial. Nous analyserons les mouvements qui affectent le capital de 1990 à 1999, parmi lesquels l'introduction de deux nouvelles sociétés dont la création modifie l'équilibre entre les trois branches de la famille.

Le 19 septembre 1990, suite à l'intégration de la SN Dumas, le capital de La Fonte Ardennaise est porté à 37 300 800 francs, soit 98 160 actions d'une valeur nominale de 380 francs. Les partenaires financiers, seuls actionnaires non familiaux, représentent 16,15 % du capital (BNP Développement, 4,14 %, Est Gestion, 3,45 %, CHAMPEX, 8,15 %), puis 15,75 % après l'apport partiel d'actifs de FONDATEX en 1991¹⁷⁵². Dans le montage financier initial, la cession de ces actions est supposée accompagner une entrée au second marché. Le principe de cette dernière ayant été abandonné¹⁷⁵³, comme son père Émile dans les années 1950, G. Grosdidier entreprend une démarche de rachat des titres des actionnaires non familiaux. Cette stratégie est sans doute élaborée à partir de 1994, car le 21 décembre 1993, le conseil d'administration agréé l'entrée de l'IRPAC comme nouvel actionnaire¹⁷⁵⁴, suite à la cession par CHAMPEX à cet organisme de 4 350 actions¹⁷⁵⁵. LFA Finance joue ensuite son rôle de *holding* en rachetant : 4 168 actions détenues par BNP Développement le 24 octobre 1995, 3 854 actions détenues par CHAMPEX le 19 mars 1996 et 1 738 actions, soit 50 % de celles détenues par EST Gestion alors que l'IRPAC acquiert l'autre moitié le 1^{er} septembre 1998¹⁷⁵⁶.

À la fin 1999, l'organigramme financier du groupe familial se compose des cadres dirigeants (1,35 %), d'un actionnaire extérieur, l'IRPAC (6,05 %), « incapable de nous aider et qui s'accrochait à ses actions »¹⁷⁵⁷ et de deux nouvelles sociétés nouvellement créées : SED et CEVA Technologies.

Les créations de SED et CEVA Technologies, soutenues par La Fonte Ardennaise, FONDATEX et LFA Finance, répondent à des motivations différentes. La reprise de SED

¹⁷⁵² Tableau des actionnaires au 31 décembre 1990, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁵³ Une hypothèse évoque la lourdeur de la communication financière et du suivi administratif, A. Bernier, *op. cit.*, p. 8. G. Grosdidier soutient avoir eu la conviction du désintérêt des investisseurs pour un secteur déclaré affaibli et sans avenir, Entretien de l'auteur avec G. Grosdidier (2011). « Nous pouvons aussi retenir la volonté de ne pas rendre de compte et de contrôler, sans obligation, la répartition des profits », Témoignage de l'auteur.

¹⁷⁵⁴ Institut régional de participation Ardenne-Champagne.

¹⁷⁵⁵ Procès-verbal des délibérations du Conseil d'administration du 21 décembre 1993, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁵⁶ Le protocole d'accord établit un prix unitaire de 480 francs par action ; Rapport de gestion sur les opérations de l'exercice clos le 31 décembre 1997, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁵⁷ Entretien de l'auteur avec G. Grosdidier (2011). Les 6 088 actions de l'IRPAC sont achetées par LFA Finance (3 463) et FONDATEX (2 625) le 11 juillet 2001 au prix de 800 francs par action, dividende de 140 francs inclus, soulignant l'appréciation de la valeur de l'entreprise, A. Bernier, *op. cit.*, p. 9.

relève d'une opportunité commerciale et répond à une suggestion du principal client de La Fonte Ardennaise. RVI, en 1997, conseille La Fonte Ardennaise de prendre une participation dans la société SED dont l'activité est complémentaire de celle de FA2¹⁷⁵⁸. La démarche est issue de la stratégie de concentration et de sécurisation des fournisseurs. Après un dépôt de bilan en 1991 et la menace d'une nouvelle cessation de paiement, SED est achetée le 1^{er} septembre 1997 (les moyens de production disponibles venant compléter ceux de FA2 en sous-capacité chronique).

Figure 119 : SED, composition du capital social de 1 904 000 francs : 9 520 actions d'une valeur nominale de 200 francs

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital
LFA Finance	1 903	19,989
FONDATEX	1 903	19,989
La Fonte Ardennaise	1 903	19,989
Grosdidier Gérard	3	0,032
Grosdidier Emmanuel	952	10
Grosdidier Philippe	952	10
Grosdidier Nicolas	952	10
Collet Thierry	952	10
Total	9 250	100

Sources : Tableau des actionnaires, archives privées SED.

Si la famille Lefèvre est indirectement présente dans l'actionariat de SED par son appartenance à LFA Finance, LFA Industrie et FONDATEX, les seules personnes physiques relèvent des branches Martial et Gérard. Ce dernier, à titre individuel et dans une perspective de contrôle, son fils Emmanuel et son gendre T. Collet, et pour la famille de son frère aîné, Philippe et Nicolas, qui en directeur de l'unité d'usinage FA2 occupe naturellement la position de PDG de SED. Cette composition établie pour récompenser la troisième génération avec des responsabilités opérationnelles rompt pour la première fois avec l'usage du strict respect du principe des trois tiers appliqué lors de toutes les opérations de croissance externe¹⁷⁵⁹.

LFA Industrie soutient financièrement la nouvelle unité par une convention acceptée pour une avance en compte-courant de 700 000 francs¹⁷⁶⁰, puis par la rédaction, au profit de SED, de lettres d'intention pour garantir deux emprunts de 2 500 000 francs et

¹⁷⁵⁸ Acte de vente du 2 septembre 1997, Maître P. Rostowski, notaire à Sedan, archives privées La Fonte Ardennaise ; Procès-verbal des délibérations du conseil d'administration du 18 juillet 1997, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁵⁹ Entretien de l'auteur avec N. Grosdidier (2011).

¹⁷⁶⁰ Procès-verbal des délibérations du Conseil d'administration du 10 septembre 1997, archives privées La Fonte Ardennaise.

5 350 000 francs¹⁷⁶¹. Hormis ces interventions, l'apport de commandes est décisif : en quelques mois sur la base d'une activité à pleine capacité, les résultats financiers permettent dès 1998, de mettre en place d'un premier plan d'investissement comportant l'achat d'un centre d'usinage Heller¹⁷⁶².

La création de CEVA Technologies, le 24 décembre 1997¹⁷⁶³, relève d'autres motivations puisqu'elle coïncide avec l'arrivée d'un jeune ingénieur dans le groupe familial et de projets non aboutis lors de la substitution de la matière plastique à la fonte dans le matériel électrique¹⁷⁶⁴. Au début des années 1990, dans la continuité de ses réflexions, un ingénieur stagiaire réalise une étude sur les matières plastiques à laquelle il n'est pas donné suite¹⁷⁶⁵. Le diplôme d'ingénieur obtenu par T. Collet, gendre de G. Grosdidier relance l'intérêt pour l'introduction de la plasturgie dans le groupe qui offrirait une position de veille technologique sur les produits de substitution à la fonte¹⁷⁶⁶ (en évitant l'intégration d'un membre de la famille dans l'organigramme de La Fonte Ardennaise)¹⁷⁶⁷.

Si l'injection des matières plastiques s'opère en fin d'année 1997 avec deux presses à injecter, le transfert du département CAO-CFAO de La Fonte Ardennaise à CEVA Technologies permet d'assurer dès janvier les premières ventes. Après l'abandon du projet de simulation de coulée, le département, dirigé par G. Hody, réalise des outillages de moulage en créant un centre de profit extérieur aux sites de productions. La création de CEVA technologies est donc la résultante d'une opportunité familiale et de projets latents mais marque une rupture dans la composition de l'actionnariat.

¹⁷⁶¹ Procès-verbal des délibérations du Conseil d'administration du 5 mai 1998, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁶² Rapport de gestion sur les opérations de l'exercice clos le 31 décembre 1997, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁶³ CEVA Technologies, extrait de Kbis, 4 février 2011, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁶⁴ Entretien de l'auteur avec G. Grosdidier (2011).

¹⁷⁶⁵ *Ibid.*

¹⁷⁶⁶ En 1997, La Fonte Ardennaise coule environ 15 % du marché mondial des corps d'accélérateurs, or les principaux constructeurs (Grundfos, Wilo) annoncent des essais en matériaux composites, Témoignage de l'auteur.

¹⁷⁶⁷ T. Collet, dans son plan de carrière souhaitait « rester indépendant », Entretien de l'auteur avec T. Collet (2011).

Figure 120 : CEVA Technologies, composition du capital social de 300 000 francs : 3 000 actions d'une valeur nominale de 100 francs

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital
FONDATEX	600	20
La Fonte Ardennaise	150	5
Grosdidier Gérard	300	10
Grosdidier Emmanuel	600	20
Grosdidier Stéphanie	600	20
Collet Thierry	600	20
Collet Robert	150	5
Total	3 000	100

Sources : Tableau des actionnaires, archives privées CEVA Technologies.

En effet, si les trois branches familiales sont indirectement actionnaires au travers de la présence de FONDATEX et de La Fonte Ardennaise (25 %), la majorité du capital est détenue par des personnes physiques de la famille proche de G. Grosdidier. Cette fois, ce n'est pas seulement une branche de la famille (Lefèvre) qui n'est pas représentée, mais deux qui ne sont pas associées à une opération de croissance externe. L'intention d'assurer l'indépendance de CEVA Technologies est l'hypothèse la plus probable car G. Grosdidier ne souhaitait pas confondre la société dirigée par son gendre avec La Fonte Ardennaise¹⁷⁶⁸.

Après la stratégie conquérante des années 1980, le grand souffle d'ambition de croissance externe retombe lors de la décennie suivante. Dans un article de *L'Union*, du 2 décembre 1999, consacré à son départ de la direction exécutive de La Fonte Ardennaise, G. Grosdidier regrette une certaine prudence : « si c'était à refaire, je prendrais plus de risques. Il y avait de très grands groupes à construire », et avoue « ne pas avoir eu une vision suffisamment mondiale, j'étais trop ardennais, trop attaché à ma terre avec peut-être une pratique trop solitaire du pouvoir »¹⁷⁶⁹. G. Grosdidier formule cette autocritique alors que l'organisation de sa succession est achevée. Sa vision s'est donc modifiée, car tout au long des années 1990, l'incertitude, qui pèse sur la transmission de l'entreprise, restreint son envie d'entreprendre.

En effet et contrairement à sa déclaration, G. Grosdidier perçoit parfaitement l'ouverture qui suit la fin du monde économique bipolaire à partir de 1991. En 1993, la nature des relations commerciales établies entre l'entreprise et les désormais nouveaux *Länder* d'Allemagne orientale, conduit la *Treuhandanstalt*¹⁷⁷⁰ à solliciter La Fonte Ardennaise pour la

¹⁷⁶⁸ Entretien de l'auteur avec G. Grosdidier (2011).

¹⁷⁶⁹ *L'Union*, 2 décembre 1999.

¹⁷⁷⁰ Organisme chargé de restructurer et de privatiser les anciens combinats et les entreprises d'État de la République démocratique allemande.

reprise de fonderies à Berlin et Leipzig¹⁷⁷¹. Après la visite des établissements, G. Grosdidier ne donne pas suite, persuadé que les aides à terme ne compenseront pas la montée des salaires, l'équipement vieilli, l'organisation archaïque et la productivité de moitié inférieure aux usines de la République fédérale¹⁷⁷². En 1995, la possibilité est offerte à FONDATEX, client de fonderies turques, de reprendre l'une d'entre elles. Comme la plupart des fonderies locales, Ferro Dokum est membre d'un conglomérat, SICECAM¹⁷⁷³, appartenant à la banque Is qui souhaite se désengager d'une activité industrielle peu performante. Malgré plusieurs visites, le projet est aussi abandonné. L'intérêt d'une implantation dans un pays à faible coût de main-d'œuvre est compris mais difficilement accepté par G. Grosdidier ; sans doute parce que « trop ardennais »¹⁷⁷⁴, comme il le déclare, mais aussi en raison de la nécessité de déléguer une partie de ses pouvoirs pour conduire une telle acquisition.

L'exercice solitaire du pouvoir qu'il évoque, ne se comprend que dans le contexte d'une équipe dirigeante réduite dans laquelle peu de vocations à l'international se manifestent. S'implanter à l'étranger est donc conditionné au recrutement d'une direction et de cadres spécifiques, et semble insurmontable à la direction générale de La Fonte Ardennaise dans le contexte d'une transmission incertaine. La croissance externe de l'entreprise se limite donc à deux opportunités : l'une commerciale, SED, qui renforce la crédibilité de l'entreprise auprès de RVI (son premier client) et l'autre patrimoniale, CEVA Technologies, qui sécurise les relations familiales. Plus que la réponse à une vision large du marché, ces opérations de croissance externe confirment la désormais prudence d'entreprendre de G. Grosdidier « trop précautionneux des deniers de l'entreprise »¹⁷⁷⁵ et en apparence soucieux de pacifier le groupe familial avant la difficile épreuve de la succession.

3.3/ La transmission

Si « le verrouillage du capital familial et les pouvoirs de gestion délégués, sans limitation de durée, à G. Grosdidier qui permettent d'éviter d'éventuels désaccords et de

¹⁷⁷¹ Témoignage de l'auteur.

¹⁷⁷² R. LASERRE, « L'unification économique allemande, bilan et perspectives », *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, Vol. 23, 1991, p. 14-18.

¹⁷⁷³ À l'origine la fonderie réalisait les moules dans lesquels étaient formés les verres et les pièces de service de table avant d'investir pour devenir fournisseur de la construction automobile et du machinisme agricole, Entretien de l'auteur avec M. Mahmutcavusoglu, PDG de Ferro Dokum, (2011)

¹⁷⁷⁴ *L'Union*, 2 décembre 1999.

¹⁷⁷⁵ *Ibid.*

compromettre la pérennité de l'entreprise »¹⁷⁷⁶ sont des éléments rassurant pour les partenaires extérieurs, il n'en est pas de même de la direction opérationnelle solitaire du PDG et du départ programmé de J. Hody, le directeur financier. Afin de répondre à ces inquiétudes et à ses propres interrogations, G. Grosdidier pose le problème de la pérennité de la structure organisationnelle et envisage le recrutement de cadres dirigeants. Il est alors nécessaire d'analyser l'introduction d'éléments étrangers dans une organisation de type clanique et ses conséquences. En outre, les complications rencontrées par G. Grosdidier pour se détacher de la direction opérationnelle évoquent une difficulté plus grande encore, celle de la transmission de l'entreprise dont nous étudierons le processus et qui aboutit à une gouvernance dualiste.

3-3-1/ La recherche d'un successeur

Le 25 septembre 1990, le cabinet de conseil Dever Consultants internationaux dans le cadre de l'Opération pilote AFME-ANVAR, remet les résultats de son étude sur le positionnement stratégique et opérationnel de La Fonte Ardennaise¹⁷⁷⁷. Si des réserves peuvent être émises sur les recommandations dont le consultant espère se voir confier la mise en application, et si l'analyse externe de l'entreprise semble superficielle, les forces et faiblesses dégagées par l'audit esquissent les gros traits de la société perçus en 1990 : une excellente image de marque, l'effet de taille, le dynamisme, la force commerciale, la diversification de la clientèle et la capacité à surmonter les obstacles¹⁷⁷⁸. Ces points forts sont affaiblis par le constat de la vétusté des unités de production et le danger d'une direction d'entreprise trop personnalisée. Pour pallier la direction d'un seul homme dont le savoir-faire et le charisme constituent le véritable équilibre de la société¹⁷⁷⁹, la recommandation opérationnelle est de construire une véritable équipe de direction générale autour du président et de mettre en place une politique ambitieuse de formation continue interne à l'entreprise, car les auditeurs constatent un niveau général trop faible et un encadrement insuffisant¹⁷⁸⁰.

¹⁷⁷⁶ Courrier de La Fonte Ardennaise à L'Unité hermétique, 25 septembre 1990, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁷⁷ L'ANVAR prend en charge un audit des forces et faiblesses de l'entreprise afin de déterminer les possibilités de développement de celle-ci dans le cadre européen.

¹⁷⁷⁸ DEVER, *Résultats de l'étude préalable et recommandations*, Opération pilote AFME-ANVAR Champagne-Ardenne/Lorraine, septembre 1990, p. 7, archives privées La Fonte Ardennaise. La méthodologie de l'audit s'appuie sur une analyse de l'entreprise vue de l'intérieur (entretiens avec huit cadres) et de l'extérieur (une vingtaine d'entretiens auprès de clients, fournisseurs, concurrents à partir d'une liste fournie par La Fonte Ardennaise).

¹⁷⁷⁹ *Ibid.*, p. 30.

¹⁷⁸⁰ *Ibid.*, p. 33.

Avec l'embauche, le 1^{er} juillet 1989, et la nomination de J.-L. Fouret au poste de directeur général, G. Grosdidier tente de rompre cette solitude. L'élection de J.-M. Cagniard au poste d'administrateur et sa position de directeur administratif et financier au sein de la *holding* LFA FINANCE participe, non seulement au remplacement annoncé de J. Hody, mais aussi à la recherche de compétences extérieures à l'entreprise. Cependant, J.-M. Cagniard, recruté en octobre 1990, ne franchit pas la période d'essai ; il est licencié le 4 janvier 1991 pour « absence non justifiée pendant le pont de Noël auquel il n'avait pas droit du fait de son peu d'ancienneté et pour avoir indiqué au personnel, après une rentrée tardive de déplacement qu'il pouvait se permettre des repos d'une durée équivalente à la journée supplémentaire, que selon lui il réalisait »¹⁷⁸¹. Et G. Grosdidier conclut : « partant de ce principe, il n'avait aucune place parmi nous, car, La Fonte Ardennaise s'est toujours prévalu du fait, que l'exemple ne peut venir que d'en haut, et que toute personne ayant des responsabilités importantes doit travailler plus et mieux que celui ou ceux qu'elle a sous ses ordres. M. Guichard, qui de son côté a effectué seul un travail remarquable pour assumer tous les travaux qu'il partageait habituellement avec M. Hody sera nommé directeur financier de LFA FINANCE au 1^{er} avril, en remplacement de M. Cagniard »¹⁷⁸².

Ce long développement pour un simple arrêt de contrat en période d'essai est nécessaire pour mesurer l'écart entre la volonté d'ouvrir la direction de l'entreprise et la réalité d'une routine de travail initiée en 1972. Les cadres autodidactes qui, par nécessité, ont, à l'origine, « surtravaillé » pour remplir leurs nouvelles missions, ont accompagné avec la même détermination la croissance de l'entreprise. G. Grosdidier et les cadres du récent comité de direction sont présents dès 7 heures du matin pour les services tertiaires, dès 5 heures pour B. Dervin le directeur technique de FA1. Les départs s'échelonnent entre 18 heures et 19h30 et les commerciaux qui rentrent tard de déplacement sont tenus d'être présent à 7 heures à l'ouverture des bureaux. Dans une profession physiquement éprouvante pour les ouvriers, l'exemplarité exigée par G. Grosdidier est garante du respect social et surprend les nouveaux arrivants. Pour la fonction de directeur financier de La Fonte Ardennaise et de LFA FINANCE, position stratégique qui inclut la gestion du patrimoine familial, l'ouverture vers l'extérieur se transforme en un recentrage : P. Guichard, comptable, est promu, en remplacement de J. Hody, et G. Grosdidier est contraint de participer plus activement aux décisions financières, à l'inverse de l'objectif recherché.

¹⁷⁸¹ Circulaire à tous les membres des conseils d'administration « LFA & LFA FINANCE » et du comité de direction, 4 janvier 1991, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁸² *Ibid.*

Le couple directeur financier-directeur général introduit pour préparer la double succession des acteurs historiques de La Fonte Ardennaise, se défait en totalité après la démission de J.-L. Fouret le 29 mars 1991 (vingt mois après son arrivée). Nommé directeur général le 10 septembre 1990, ce dernier, issu de la Régie Renault¹⁷⁸³, est formé pour une direction par délégation. Il anime le comité de direction, sans problème apparent, mais avec une adhésion uniquement polie des participants, plutôt observateurs de sa gestion de la SN Dumas devenue FA5. Or, la conduite de la fonderie est problématique : précédemment deux directeurs techniques ont échoué, le seul qui maîtrise l'unité est B. Dervin (il dirige, dans ce cas, à la fois FA5 et l'établissement voisin FA1). Son mode de direction est la supervision directe, sans délégation, particulièrement avec le personnel de maîtrise de l'ancienne fonderie Dumas. L'introduction d'une forme de management participatif par J.-L. Fouret rencontre l'incompréhension des salariés. L'écart est grand entre son fonctionnement consensuel établi sur l'échange et la véracité des informations fournies et celui de B. Dervin présent en permanence dans la fonderie et capable d'exécuter en démonstration devant les ouvriers toutes les phases de la fabrication. J.-L. Fouret renonce à poursuivre sa mission pour prendre la direction du Centre technique des industries de la fonderie.

Dans la poursuite logique de la mise en place d'une nouvelle organisation, La Fonte Ardennaise intègre le 2 janvier 1992, C. Morizot, ingénieur des Arts et Métiers en tant que directeur industriel. Le contrat signé le 20 décembre 1991 trace un plan de carrière plus rapide que celui de J.-L. Fouret car « après un an d'ancienneté vous serez nommé administrateur et nous souhaitons qu'au plus tard fin 1993, vous puissiez accéder au poste de PDG de La Fonte Ardennaise. L'actuel PDG se propose à ce moment d'assurer la présidence du conseil de surveillance de la holding et de consacrer son action à la gestion financière du groupe et à l'animation de l'ensemble des services commerciaux »¹⁷⁸⁴. La détermination de G. Grosdidier à préparer sa succession est intacte, il souhaite particulièrement se libérer de la direction opérationnelle des sites industriels tout en conservant la responsabilité des fonctions financières qui lui procurent un surcroît d'engagement (depuis le départ de J. Hody) et commerciales qui représentent l'ouverture sur le marché.

La période d'essai de 6 mois est réduite de moitié car suite à la longue maladie du directeur de l'unité de mécanique générale (FA2), C. Morizot occupe le poste avec pour

¹⁷⁸³ En 1970, J.-L. Fouret est ingénieur au département Recherche et développement en fonderie de la Régie, avant de terminer en 1984 responsable du secteur fonderie de la SERI (*engineering* du groupe Renault) et d'être nommé Directeur général de la Fonderie et Ateliers de Saint Satur ; *Fonte et vie*, mars, avril, mai, juin 1989, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁸⁴ Contrat de travail, Christian Morizot, 20 décembre 1991, archives privées La Fonte Ardennaise.

mission de mettre en place un nouveau directeur technique chargé de l'usinage. Or il ne souhaite pas embaucher de cadre alors que lui-même est en probation. G. Grosdidier lui confirme alors son engagement définitif en formulant trois exigences : le respect des horaires matinaux (« car il faut s'imposer à soi-même les contraintes que l'on exige des autres ») ; être plus efficace (« tu devrais limiter le nombre des sujets que tu prends en charge et les traiter à fond. Ne te satisfait pas de critiques, mets en application des solutions concrètes ») ; et contrôler les dépenses (« notre profession dispose de peu de marge bénéficiaire, toute dépense doit être réfléchie avec sa justification et sa contrepartie »)¹⁷⁸⁵. Sans doute ces préceptes sont-ils la base du management de G. Grosdidier qui conclut son courrier en soulignant qu'il faut rapidement passer de la théorie à la pratique : « c'est à partir de là que tu seras jugé par le personnel de LFA et adopté comme futur patron »¹⁷⁸⁶. Le défi est de taille pour les directeurs de site qui se confrontent à un échelon hiérarchique intermédiaire entre leur position et le PDG.

Deux nouveaux courriers de G. Grosdidier montrent une reconnaissance relative de la fonction de directeur industriel. Dans le premier, il souhaite une action pour réduire les effectifs permanents en prévision de la crise annoncée pour 1993 : « je compte sur toi pour sensibiliser les directeurs d'unité à la nécessité de telles mesures et à en vérifier personnellement la mise en place »¹⁷⁸⁷. Dans le second, il évoque le frein contextuel qui bloque la transition : « l'omniprésence dont j'ai fait preuve depuis 30 ans au sein de LFA va te créer un handicap indiscutable, il convient donc que je m'efface progressivement du quotidien et du moyen terme. Tu disposeras donc seul de mon bureau »¹⁷⁸⁸. L'obstacle levé, C. Morizot « aura à rendre des arbitrages entre unités de production et à imposer une discipline sans faille par une présence accrue auprès des directeurs d'unité afin qu'ils te reconnaissent comme le patron de demain »¹⁷⁸⁹. Le courrier précise aussi que 1993 doit être une année test et pour le 4 janvier, lors de la rituelle cérémonie des vœux aux cadres et au personnel de maîtrise, les responsabilités de chacun doivent être définies afin qu'elles puissent leur être exposées. Cependant, C. Morizot ne formule aucune proposition et il est licencié le 9 janvier 1993.

L'affaire est jugée au tribunal des prud'hommes de Charleville-Mézières puis à la Cour d'appel de Reims. Cette dernière confirme le jugement des prud'hommes pour les

¹⁷⁸⁵ Courrier de G. Grosdidier à C. Morizot, 10 avril 1992, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁸⁶ *Ibid.*

¹⁷⁸⁷ Courrier de G. Grosdidier à C. Morizot, 28 septembre 1992, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁸⁸ Courrier de G. Grosdidier à C. Morizot, 22 décembre 1992, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁸⁹ *Ibid.*

arriérés de salaire (119 134 francs) et requalifie le licenciement « sans cause réelle et sérieuse » avec l'attribution de 100 000 francs de dommages et intérêts sur les 800 000 demandés. Sans entrer dans le détail des attendus, les motifs du licenciement qui portent sur les mauvais résultats de FA2 et sur le refus d'accepter le poste de directeur général sont rejetés, pour le premier car il ne figure pas au contrat de travail, pour le second parce que l'année test 1993 est sérieusement écourtée sans possible mesure d'un résultat qui aurait dû être évalué en décembre. La défense de C. Morizot conclut que le motif réel du licenciement est la volonté de son client de mettre fin à certaines dérives observées dans l'entreprise : en se conformant strictement à la législation sur les heures supplémentaires et les repos compensateurs, d'une part, et d'autre part, en veillant à ce que chaque poste de l'organigramme soit effectivement occupé par son titulaire¹⁷⁹⁰.

L'arrêt intervient sept ans après les faits, mais avec le licenciement début 1993 de C. Morizot, la recherche de cadres dirigeants se termine. Ultérieurement, le conseil en recrutement MF & PARTNERS conviendra : « depuis 22 ans que je fais ce métier, j'ai payé pour savoir que l'animateur vient rarement de l'extérieur. La greffe prend mal, l'homme est rejeté, il n'est pas du même monde. Nous l'avons malheureusement essayé deux fois »¹⁷⁹¹.

Ce bref constat d'une fatalité inéluctable éclaire la réaction naturelle d'un système social, qui pour se protéger, rejette ceux qui viennent de l'extérieur, mais oublie les questionnements sur la volonté réelle de modifier la structure, les résistances au changement et les moyens de les combattre. Dans les trois modes d'organisation de la coopération des groupes que sont le marché, la bureaucratie et le clan, les cadres de La Fonte Ardennaise utilisent la régulation clanique¹⁷⁹². Il n'est donc pas besoin d'acheter leur adhésion par des rémunérations immédiates ni de les rassurer par des règles. Ils servent l'organisation avec fidélité, dévouement et implication. Le clan est toujours une culture forte avec certaines impasses comme la fermeture à savoir l'incapacité de socialiser de nouveaux membres¹⁷⁹³. Sans doute doit-on également s'interroger sur la capacité des arrivants à comprendre les règles du jeu de l'organisation en place mais aussi sur l'implication réelle de G. Grosdidier pour lever l'obstacle de la résistance au changement ? Après le licenciement de C. Morizot, il se

¹⁷⁹⁰ Arrêt n° 450 du 15 septembre 1999 de la Cour d'appel de Reims, Chambre sociale, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁹¹ Courrier de M. Foutrier, MF & PARTNERS à G. Grosdidier, 10 mai 1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁹² W. OUCHY, A. L. WILKINS, « Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organization performance », *Administrative science quarterly*, n° 28, 1983, p. 468-481.

¹⁷⁹³ H. LAROCHE, « culture organisationnelle », in AUBERT N., GRUERE J.-P., JABES J., LAROCHE H., MICHEL S., *Management, aspects humain et organisationnel*, Paris, PUF, 1991, p. 549-592.

détourne de la solution externe visant à partager la direction, mais sans abandonner la recherche d'un successeur qui semble désormais se trouver dans les murs même de l'entreprise.

3-3-2/ Vers une direction bicéphale

La culture focalisée sur le *leader* est décrite par le cabinet MF PARTNER comme « assez particulière ; culture régionaliste forte : l'Ardennais a cette image de rudesse, de travail, d'implication. Et enfin, culture verticalisée, hiérarchisée, où chaque niveau respecte son vassal et son suzerain et y trouve son équilibre et son épanouissement »¹⁷⁹⁴.

Si, en apparence, G. Grosdidier entend transmettre la direction opérationnelle, aucun élément n'indique qu'il souhaite changer de structure organisationnelle¹⁷⁹⁵. Au contraire, les différents courriers adressés à C. Morizot lui signifient qu'il doit se faire reconnaître comme patron par les directeurs de site. Mais, dans le système féodal aimablement décrit par MF PARTNERS, la probabilité pour les directeurs techniques-vassaux de faire allégeance à un nouveau PDG-suzerain est mince car toutes les raisons psychologiques de résistance sont réunies¹⁷⁹⁶. Sans approche systémique du changement et pour protéger consciemment ou non leur autonomie les directeurs historiques de La Fonte Ardennaise s'opposent à la modification de gouvernance en cours¹⁷⁹⁷.

La rigidité de l'organisation, l'évidente absence de conduite du changement et la sélection des candidats effectuée par MF PARTNERS font donc échouer le projet malgré la proximité de formation des deux ingénieurs Arts et Métiers. La conduite consensuelle du comité de direction par J-L Fouret est incomprise par les directeurs qui retiennent surtout l'échec de son management à FA5, et donc l'inefficacité de la méthode. À l'inverse, les actions dispersées de C. Morizot rendent sa direction maladroite et vaine.

La complexité des raisons de l'échec n'est pas analysée en profondeur et les directions techniques sortent renforcées malgré le départ en retraite, en 1993, de L. Raquin. Au 1^{er} janvier 1994, l'organigramme est identique dans sa structure à celui établi par

¹⁷⁹⁴ Courrier de M. Foutrier, MF & PARTNERS à G. Grosdidier, 10 mai 1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁷⁹⁵ Le 21 novembre 1991, deux ouvriers de FA5 décèdent dans un silo de noir minéral. Le choc est violent pour toute l'entreprise. G. Grosdidier envisage sa démission, puis engage la recherche d'un substitut menant à l'embauche de C. Morizot.

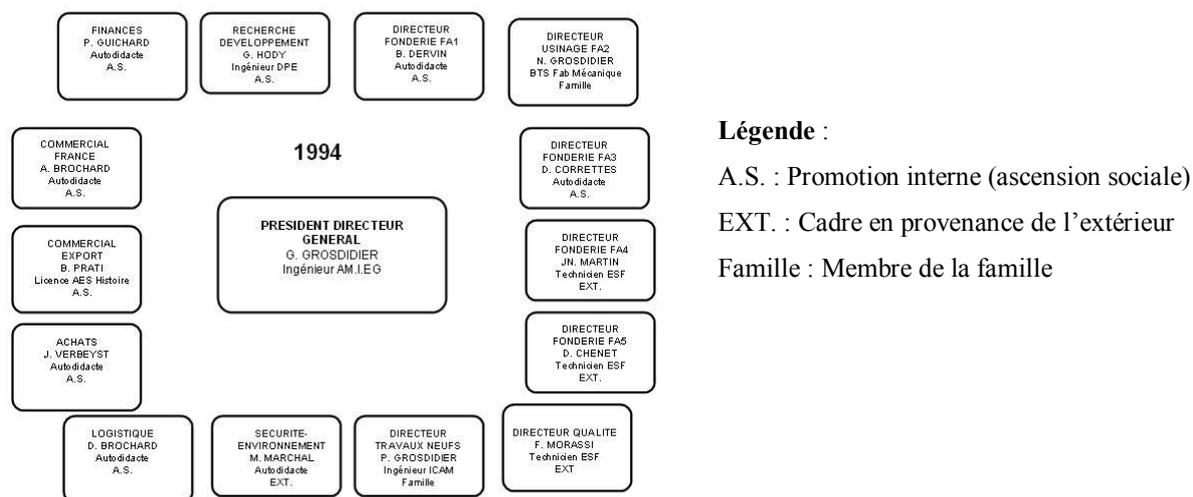
¹⁷⁹⁶ H. LAROCHE, *op. cit.*, p. 583. Outre « la peur de l'inconnu », les raisons principales sont la remise en cause des compétences et la crainte de perdre ce que l'on possède.

¹⁷⁹⁷ M. CROZIER, E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, 1977, p. 387.

G. Grosdidier en 1972, le développement de l'entreprise ayant juste conduit à l'addition de fonctions supports et de sites de production.

Le management en soleil de G. Grosdidier initié en 1972 évolue avec la croissance de l'entreprise en renforçant les zones d'incertitude et les différents pouvoirs qu'elles favorisent. La représentation circulaire synthétique est issue du premier organigramme de La Fonte Ardennaise formalisé en 1993 pour les besoins de la certification ISO.

Document 51 : Organigramme en soleil



Sources : Archives privées La Fonte Ardennaise.

L'évidente structure fonctionnelle présente deux anomalies : l'absence d'une direction technique (l'éphémère direction industrielle de C. Morizot) et d'une fonction des Ressources humaines qui confirme le pouvoir des directeurs de sites sur l'embauche, les commandes d'outillages et la gestion de l'unité industrielle particulièrement dans l'emploi du personnel intérimaire¹⁷⁹⁸. Un contrôle par la standardisation des résultats (procédure des comptes économiques) atténue leur autonomie mais renforce la concurrence interusines. L'influence respective des directeurs se mesure à l'aune de la nomination au conseil d'administration et à la promotion au poste de directeur général. La Fonte Ardennaise se referme sur elle-même.

En 1994, G. Grosdidier envisage le transfert de ses responsabilités à un directeur de site¹⁷⁹⁹. En 1995, les nominations de D. Chenet au poste d'administrateur¹⁸⁰⁰, puis en 1996, de

¹⁷⁹⁸ « Il nous a semblé primordial pour le futur de l'entreprise de partir à la recherche de cette fonction absente ; a-t-elle disparu ? N'a-t-elle jamais été, ou est-elle présente, diffuse dans les autres ? ». L'auteur s'est interrogé sur cette anomalie dans un mémoire de 3^e cycle « Direction et management stratégique des entreprises » à l'ESCP-EAP : *La fonction absente ? Les relations humaines dans une fonderie française, La Fonte Ardennaise 1927-2001*, 2002, archives privées ESCP-Europe et B. Prati.

¹⁷⁹⁹ Entretien de l'auteur avec G. Grosdidier (2011).

¹⁸⁰⁰ D. Chenet remplace J. Dupont à la direction de FA3 en 1990 avant d'être nommé Directeur de FA5 ; Procès-verbal des délibérations du Conseil d'administration du 12 juin 1995, archives privées La Fonte Ardennaise.

directeur général laissent supposer l'intention de lui confier la direction du groupe¹⁸⁰¹. L'hypothèse ne se concrétisant pas, le problème de la transmission de l'entreprise reste posé.

Selon G. Grosdidier, c'est début 1998, après un conseil de famille, alors que deux membres de la troisième génération familiale affirment la volonté d'intégrer la direction générale de l'entreprise¹⁸⁰², que l'idée de modifier la gouvernance se cristallise : « Quelle est la problématique ? Une volonté exprimée d'assurer la pérennité de l'entreprise autrement que dans la vente à un tiers ? Ce qui signifie que la jeune génération a envie avec ses moyens et ses armes de relever le défi. Une jeune génération qui arrive mais qui est encore un peu jeune... qui a toujours vécu dans un système opérationnel et un peu féodal et qui aurait besoin d'en connaître un autre avant d'arriver au pouvoir »¹⁸⁰³.

À cette date, la troisième génération familiale active dans l'entreprise se compose d'Alain Lefèvre, de Philippe, Nicolas et Emmanuel Grosdidier. Si les deux premiers ne sont pas intéressés par la direction générale de la société, Nicolas et Emmanuel acceptent de participer au premier directoire¹⁸⁰⁴. Nicolas Grosdidier (né en 1961) entre en 1984 au département d'usinage (FA2) de La Fonte Ardennaise après avoir obtenu un baccalauréat F1 et un BTS de fabrication mécanique. Il est ensuite affecté à la section usinage des grilles de rhéostat de la nouvelle acquisition Toussaint (FA4) puis retourne à Vrigne aux Bois en 1986 avec la responsabilité des études. Il participe, en 1987, à la création de l'atelier de montage des appareils de chauffage avant de rejoindre définitivement FA2, en tant que responsable des méthodes ; il est nommé directeur du site d'usinage en 1992.

Emmanuel Grosdidier (né en 1968) obtient le baccalauréat E puis un DUT de génie mécanique avant une spécialisation en processus de la qualité et une année à l'ESF. Il entre en 1991 à FA1 ; après quelque temps en fonderie, il participe à la certification ISO de l'établissement avant d'intégrer le service export, de 1994 à 1998, en tant qu'assistant qualité à la vente. Il devient ensuite directeur adjoint de la fonderie FA3 en 1998 puis directeur du site en 2000¹⁸⁰⁵.

Les éléments de réflexion échangés entre G. Grosdidier et MF Partners conduisent à la transformation de la structure de la SA moniste en SA dualiste comporte un directoire et un

¹⁸⁰¹ Procès-verbal des délibérations du Conseil d'administration du 24 avril 1996, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁸⁰² Entretien de l'auteur avec G. Grosdidier (2010).

¹⁸⁰³ Courrier de M. Foutrier, MF & PARTNERS à G. Grosdidier, 10 mai 1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁸⁰⁴ Entretien de l'auteur avec G. Grosdidier (2011).

¹⁸⁰⁵ Procès-verbal des délibérations du conseil d'administration du 8 juin 1998, archives privées La Fonte Ardennaise.

conseil de surveillance : « Qu'avons-nous à mettre en face de cette problématique ? Une nouvelle structure juridique avec Conseil de surveillance (Gérard, Mme Grosdidier, P. Guichard, B. Dervin ?) et Directoire (B. Prati, Nicolas, Emmanuel, J. Verbeyst ?). Dans cette structure réputée plus démocratique, chacun peut trouver sa place et les deux composantes familles et salariés trouver leur équilibre »¹⁸⁰⁶. Avec pertinence, le consultant précise : « même avec une nouvelle structure, attention cependant, la démocratie vient plus du contenu que de l'emballage et c'est dans les esprits que les choses devront changer »¹⁸⁰⁷.

Le concept de démocratie est étonnant pour désigner un mode de gouvernance d'entreprise ; sans doute doit-il être mis en perspective avec ceux déjà déclinés par MF & Partners : direction très personnelle, système opérationnel un peu féodal, culture verticalisée et hiérarchisée, vassal et suzerain, régence. L'analyse imagée du conseiller en organisation trace donc la transition d'une direction autocratique vers une organisation plus consensuelle, remettant en cause une direction rendue très personnelle par l'histoire et les circonstances et de plus en plus difficile à envisager dans le futur, compte tenu des nouvelles contraintes industrielles et sociales¹⁸⁰⁸.

En apparence, G. Grosdidier abonde dans ce sens et n'attend pas 2002, l'année de ses 65 ans, pour modifier les structures. En septembre 1999, le conseil d'administration approuve la transformation de l'organe de gestion de la SA et convoque une AGE pour le 18 novembre 1999¹⁸⁰⁹. À la suite de cette dernière, les statuts sont mis à jour et précisent les modalités de la formule dualiste d'administration de la SA¹⁸¹⁰.

L'analyse des études de cas figurant dans la thèse de doctorat de C. Barredy¹⁸¹¹, éclaire les raisons du choix de la structure bicéphale. En 1999, le groupe d'usines qui compose La Fonte Ardennaise est sans commune mesure avec la fonderie fondée par Émile Grosdidier. Au regard des conditions de son arrivée au pouvoir et après 27 ans de direction solitaire, Gérard Grosdidier est perçu, non comme l'héritier de son père, mais comme le

¹⁸⁰⁶ Courrier de M. Foutrier, MF & PARTNERS à G. Grosdidier, 10 mai 1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁸⁰⁷ *Ibid.*

¹⁸⁰⁸ *Ibid.*

¹⁸⁰⁹ Procès-verbal des délibérations du Conseil d'administration du 27 septembre 1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁸¹⁰ Statuts mis à jour suivant l'AGE du 18 novembre 1999, Titre III, Administration de la société, archives privées de La Fonte Ardennaise.

¹⁸¹¹ La société familiale cotée n'est qu'une variante de la société familiale, dans le cas où la famille conserve la majorité, malgré l'ouverture du capital, les problèmes de transmission ou de gouvernance sont semblables mais « complexifiés par la cotation », C. BARREDY, *Le choix de la SA à directoire et conseil de surveillance dans la société familiale cotée comme mode de gouvernance*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, 2005, Université Montesquieu-Bordeaux IV, p. 22.

créateur de La Fonte Ardennaise, une des entreprises *leader* du secteur industriel. Il occupe de ce fait la position centrale du « patriarche » en mesure de répartir les ressources entre les acteurs. A la volonté d'assurer la transmission du pouvoir exécutif et de mettre en place un successeur, se greffent les relations de pouvoir entre les différentes branches de la famille. En effet, la troisième génération engagée dans le processus est composée de Nicolas, fils de Martial et neveu de Gérard, et du fils de ce dernier, Emmanuel ; le *continuum* est donc assuré. Mais cette situation peut sous-tendre la perception, pour la première branche, de ne pas avoir suffisamment accès au pouvoir au regard d'une règle d'aînesse et pour la seconde que la transmission de père à fils soit justifiée par le risque pris à diriger la société. D'autre part, le modèle d'organisation de La Fonte Ardennaise positionne cette dernière parmi les sociétés dont les enjeux liés à la succession associés à la forte personnalité du dirigeant incitent souvent une méfiance sur la capacité du successeur désigné. C'est pourquoi, dans certains cas, les sociétés font appel à un manager externe pour diriger la société. Comme souligné par C. Barredy, le paradoxe de la présence conjointe de la méfiance vis-à-vis des compétences familiales et de l'engagement dans la continuité familiale pousse les acteurs à rechercher un mode de gouvernance qui permettent la succession familiale sans prendre le risque de confier les pleins pouvoirs au successeur jugé insuffisamment compétent¹⁸¹². La transmission représente, en effet, pour G. Grosdidier l'abandon de la maîtrise du processus de création de valeur et la rencontre de la situation nouvelle du « dilemme de l'agence »¹⁸¹³ et des risques qu'il induit. La structure en directoire et conseil de surveillance est alors considérée comme un instrument de protection du dirigeant familial donateur.

Les attributions du directoire et du conseil de surveillance sont définies selon le droit des sociétés. L'avantage essentiel de cette forme d'administration est la séparation de la direction et du contrôle¹⁸¹⁴. Mais, la formule n'est pas une panacée car dans bien des cas, la forme juridique n'est que l'habillage de la réalité sociale. le rôle du conseil de surveillance s'avère en pratique illusoire, soit il somnole, ayant toute confiance dans les membres du directoire, soit s'il a la société bien en main, il fixe la ligne de gestion au directoire qui se borne à obéir¹⁸¹⁵. Dans l'environnement décrit par les consultants (aussi bien Denver que

¹⁸¹² *Ibid.*, p. 347, 349, 350 et 352.

¹⁸¹³ La théorie de l'agence ou des mandats ou dilemme de l'agence met l'accent sur les différences d'intérêts potentielles entre les différents partenaires de l'entreprise (actionnaires, dirigeants, créanciers) et des coûts (coûts d'agence) du processus d'équilibrage.

¹⁸¹⁴ Dans la SA avec conseil d'administration, ce dernier ne se borne pas au contrôle de la direction mais théoriquement participe aux décisions de gestion, contrairement au conseil de surveillance qui ne peut s'immiscer dans la conduite des affaires sociales.

¹⁸¹⁵ Mémento Francis Lefèvre, 2011, art. 45410.

MF PARTNERS) et après 28 ans de direction sans partage, cette seconde alternative paraît probable car elle est un moyen pour G. Grosdidier « de se placer au cœur de la continuité et d'influencer l'évolution stratégique sans être responsable des décisions prises, ni du quotidien »¹⁸¹⁶.

Si la durée abrégée exceptionnelle attribuée au premier directoire (trois ans) est compréhensible, puisqu'il s'agit, malgré tout, d'un essai, la composition du conseil de surveillance prête à interrogation. En effet, le premier conseil de surveillance se compose de G. Grosdidier et P. Grosdidier, son épouse et de quatre cadres historiques dont B. Dervin, incité contre son gré à prendre sa retraite et trois opérationnels : P. Guichard, directeur financier, J. Verbeyst, directeur des achats, A. Brochard, directeur commercial pour la France. Si en droit, ces nominations ne sont pas contestables¹⁸¹⁷, elles demeurent pour le moins ambiguës dans l'esprit, car les trois directeurs de fonctions (achats, finances, commerciale) rapportent hiérarchiquement au directoire dans leurs missions quotidiennes tout en « assurant le contrôle de la gestion du directoire et en rendant compte au conseil »¹⁸¹⁸ dans leurs habits de conseillers.

La nomination du premier directoire est officialisée en novembre 1999, mais connue dans son esprit dès juillet, lors d'une réunion de l'ensemble des cadres de l'entreprise. L'organe collégial de direction comprend Emmanuel et Nicolas Grosdidier sous la présidence de Bruno Prati¹⁸¹⁹ dont le profil est préconisé par MF PARTNERS : « l'animateur viendra donc du sérail. Il sera entre les deux générations et reconnu par tous comme pouvant prendre cette responsabilité ; dans les intermédiaires, peu nombreux qui aideront au passage du témoin, citons B. Prati, très apprécié de ses pairs et de l'actuelle direction générale ». Cette évaluation corrobore, *a posteriori* à la décision déjà prise par G. Grosdidier, car l'intention de MF PARTNERS est de participer en tant que « consultant expert » à la structuration de l'entreprise : « nous pensons à une organisation par fonctions qui fondamentalement ne remet pas en cause l'organisation actuelle. Il y aura à renforcer chacune des grandes directions fonctionnelles, mais le véritable challenge sera de créer la direction industrielle sur laquelle

¹⁸¹⁶ C. BARREDY, *op. cit.*, p. 326

¹⁸¹⁷ Disponible en ligne sur : http://www.forum-entreprise.com/creation-entreprise/choix-statut/composition-dualiste_1105_1.htm.

¹⁸¹⁸ Statuts mis à jour suivant l'AGE du 18 novembre 1999, Titre III, Administration de la société, archives privées de La Fonte Ardennaise.

¹⁸¹⁹ Dans le cas courant des formes de transmission familiale, la succession préside le directoire et le prédécesseur préside le conseil de surveillance (C. Barredy, *op. cit.*, p. 343) La présidence du directoire par un membre extérieur à la famille peut être envisagée comme stratégique : protection des membres de la famille dans une période incertaine et apport de compétences commerciales à la direction de la société. Cet indicateur est rassurant pour le marché et les partenaires extérieurs, puisqu'il confirme la différenciation routinière de l'entreprise, par contre il peut inquiéter les directions techniques.

B. Prati devra s'appuyer et faire avec elle le couple nécessaire à la réussite de l'entreprise et au coaching des jeunes de la famille »¹⁸²⁰.

La création d'une direction industrielle est une idée récurrente dont la concrétisation a doublement échoué avec J.-L. Fouret et C. Morizot, car comme le rappelle M. Foutrier à G. Grosdidier : « tout est centré autour de toi, tu animes aussi bien les fonctions supports que les activités opérationnelles industrielles. Tu diriges et arbitres entre des activités qui se font parfois concurrence, quant à la direction des ressources humaines, il en faudra bien une ! »¹⁸²¹. En effet, à l'abri de l'omniprésence de G. Grosdidier, la croissance de l'entreprise a permis des zones d'ombre et ne sachant plus tout, le PDG ne peut décider réellement de tout.

Dans le cadre de l'organisation particulière de La Fonte Ardennaise où la décision stratégique est celle d'un PDG omnipotent, la transition induite par les modifications statutaires, tend à transformer l'acte du « décideur suprême dans la solitude du pouvoir », en un processus organisationnel lié au partage des tâches¹⁸²². L'organe de contrôle a alors comme mission d'assurer en douceur la transmission du pouvoir, en établissant une procédure d'ajustement mutuel entre le prédécesseur et le successeur pour harmoniser les schémas mentaux. Le rôle du prédécesseur évoluant progressivement de monarque unique opérationnel à une délégation puis à celui d'un simple consultant¹⁸²³.

L'introduction d'une direction industrielle est alors judicieuse pour le contrôle des sites de production dont les directions ont développé une autonomie inquiétante comme le perçoit MF PARTNERS, en introduisant la notion de concurrence entre les unités d'un même groupe. Quant à l'apport d'une direction des ressources humaines, il semble indispensable dans l'effervescence sociale provoquée par la loi d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail (13 juin 1998). Cependant, G. Grosdidier renonce à créer ces deux directions et la conduite du changement, qui ne sera pas menée, échappe à MF PARTNERS. La seule modification de l'organigramme est le remplacement du PDG par directoire.

En 1989, G. Grosdidier précisait ses ambitions : « faire de notre groupe un ensemble performant pouvant s'imposer à l'échelle européenne et assurer la rénovation de nos

¹⁸²⁰ Courrier de M. Foutrier, MF & PARTNERS à G. Grosdidier, 10 mai 1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁸²¹ *Ibid.*

¹⁸²² B. RAMANANTSOA, *op. cit.*, p. 148.

¹⁸²³ C. BARREDY, *op. cit.*, p. 133.

structures afin de réussir le difficile passage à la troisième génération, processus souvent délicat dans les entreprises familiales, au besoin en ouvrant le capital vers l'extérieur»¹⁸²⁴. Dix ans plus tard, « au moment où il cède les rênes, G. Grosdidier préside un groupe devenu l'une des premières fonderies européennes, qui emploie 1 050 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 550 millions de francs »¹⁸²⁵, mais dont l'ouverture vers l'extérieur ne s'est pas réalisée.

Document 52 : Gérard Grosdidier passe le flambeau



Sources : *L'Union*, 2 décembre 1999, archives privées La Fonte Ardennaise.

Si l'article de *L'Union* titre « Fonte Ardennaise : Gérard Grosdidier cède la place », il précise aussi que le PDG ne se met pas en retraite mais en retrait¹⁸²⁶. Contrairement à la transmission de pouvoir entre Émile et son fils Martial, le passage de témoin de la seconde à la troisième génération s'opère avec réserve. Le choix de la structure renforce la crédibilité de La Fonte Ardennaise vis-à-vis de ses partenaires grâce à la rigueur de gestion et au professionnalisme que permet l'autonomie des organes. La composition du directoire (deux directeurs familiaux, un directeur issu du service commercial export) et la présence de G. Grosdidier à la présidence du conseil de surveillance rassurent le marché et les banques, si bien que l'inquiétude portée par le syndrome du « canard sans tête » s'efface au profit d'une organisation en théorie collégiale qui apporte une image positive, performante et crédible de l'entreprise¹⁸²⁷.

¹⁸²⁴ *L'Ardennais*, Questionnaire « 400 Ardennais en tête » 1989, archives privées La Fonte Ardennaise.

¹⁸²⁵ *L'Union*, jeudi 2 décembre 1999.

¹⁸²⁶ *Ibid.*

¹⁸²⁷ C. BARREDY, *op. cit.*, p. 354 et p. 355.

Si la présence de Nicolas et d'Emmanuel Grosdidier est dans la logique de la transmission familiale, la nomination de B. Prati à la présidence pose la question du choix de G. Grosdidier. Depuis le milieu des années 1990, il a renoncé à introduire un cadre extérieur à l'entreprise et ses méthodes de management reposent de plus en plus sur la proximité et sur la notion de confiance issue de la forme de paternalisme décrite par J. Allouche et B. Amann dans laquelle les rapports des dirigeants et des salariés sont placés sous la gouvernance des règles transposées de la vie familiale, avec la volonté de développer le niveau des compétences des salariés fidélisés¹⁸²⁸. Dans ce contexte, pourquoi ne pas avoir confié la direction à Nicolas et Emmanuel ? Leur jeunesse ne peut être évoquée puisqu'en 2000, ils ont 39 et 32 ans, soit respectivement quatre ans et un an de plus que leur père à la succession d'Émile. Si leur formation académique peut être considérée comme un handicap, ils occupent des postes de direction technique et ont bénéficié de la socialisation propre aux propriétaires dirigeants. La nomination d'un directeur salarié est probablement liée à la volonté de protéger les dirigeants familiaux d'un système de gouvernance dont on devine les causes possibles de conflit avec G. Grosdidier. Quant au choix spécifique de B. Prati, il s'opère par élimination : deux cadres historiques sont à quelques années de la retraite et les compétences uniquement techniques des directeurs de site les éloignent du profil recherché. L'avantage du directeur export réside également dans sa connaissance du marché international et son aptitude à être formé à la direction stratégique des entreprises. Pour reprendre l'expression de J.-C. Daumas, « l'atout carrière maison » est sans doute essentiel car il apparaît comme une condition de l'accession au pouvoir : avoir fait la preuve de ses compétences professionnelles et adhérer aux traditions de l'entreprise¹⁸²⁹. Le choix est donc en harmonie avec l'ouverture historique de l'entreprise sur le marché. Les partenaires extérieurs, particulièrement les clients, accueillent favorablement la nouvelle structure dans laquelle une compétence commerciale communicante, exerçant la direction exécutive, est associée à la personnalité reconnue de G. Grosdidier en tant que président du conseil de surveillance.

Une interrogation est cependant ouverte : l'adéquation entre la forme juridique et le rapport gouvernance/gouvernement qu'elle suppose, et la réalité sociale. En 1999, lorsqu'il prend sa retraite à 62 ans, G. Grosdidier, encore jeune pour un dirigeant d'entreprise, est pressé de s'assurer du fonctionnement de la nouvelle structure, mais est-il prêt à ne plus être dans l'action ? Les relations directoire/conseil de surveillance sont-elles bien comprises au

¹⁸²⁸ J. ALLOUCHE, B. AMANN, *op. cit.*

¹⁸²⁹ J.-C. DAUMAS, « À propos du capitalisme familial », in DAUMAS J.-C. (dir.), *Le capitalisme, familial : logiques et trajectoires*, 2003, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, p. 7-36.

regard de la composition de ce dernier ? En effet, les cadres historiques issus de 1972, qui le constituent, présentent l'ambiguïté de contrôler le directoire auquel ils rapportent opérationnellement. Quand à la position, uniquement représentative du président du directoire, n'est-elle pas perçue dans la mémoire collective de La Fonte Ardennaise comme un avatar de la direction autocratique précédente ? La présentation, au personnel de l'entreprise, du président du directoire par G. Grosdidier comme son successeur, au-delà de l'effet protecteur sur les deux directeurs familiaux, ne laisse-t-elle pas supposer une confusion entre la structure juridique et la réalité organisationnelle souhaitée ou inéluctable ?

CONCLUSION

À la fin des années 1980, la création de la *holding* familiale et la délégation du pouvoir unique à G. Grosdidier évitent une éventuelle dispersion de la propriété. Quant à la consolidation industrielle des sites de production, elle offre une surface technique et financière qui différencie l'entreprise des petits établissements sans moyens et des groupes disparates qui se bâtissent pour faire face à l'internationalisation des échanges. « Chance ou bonne gestion ?¹⁸³⁰ ». En fait, la finalisation du processus de concentration opéré par La Fonte Ardennaise concorde avec le changement d'échelle des structures du marché. La taille et l'organisation de l'entreprise, si elles sont suffisantes pour atteindre un palier ne sont que des conditions nécessaires aux mutations indispensables pour s'adapter au nouvel environnement. Dans ce cadre, les routines de la firme établies sur la veille commerciale et la diversité des clients sont un facteur d'apprentissage et de changement : en faisant évoluer ses compétences internes, et en intégrant de nouveaux métiers, l'entreprise s'adapte au marché. Cependant, l'entreprise trouve ses limites dans l'immobilité géographique, G. Grosdidier ne franchit pas l'étape de la croissance externe à l'étranger, sans doute en raison de la délégation de pouvoir et de l'absence de contrôle de proximité qu'une telle démarche nécessite. Un autre frein à l'expansion tient à une forme de conservatisme financier qui prédispose l'entreprise familiale à un ordre d'adoption des modes de financement : l'autofinancement au détriment de l'endettement bancaire et, en dernier recours, à l'ouverture du capital. Le rachat des actions détenues par les partenaires financiers souligne cette tendance qui participe à la consolidation du capital familial. L'échec de l'introduction de cadres dirigeants extérieurs confirme le repli de l'entreprise sur elle-même : affirmation de la croissance interne au détriment du développement externe, freins psychologiques au partage du pouvoir, et cristallisation de l'organisation en place. C'est dans ce contexte particulier que G. Grosdidier, à 60 ans, envisage sa succession. La transmission d'entreprise présente deux aspects : une dimension patrimoniale et une autre managériale. Seule cette dernière est concernée puisqu'une charte familiale confie *ad vitam* la gestion du patrimoine à G. Grosdidier. Les formes de résistance à l'abandon du pouvoir sont identifiées car il n'est pas aisé de se persuader que l'entreprise que

¹⁸³⁰ M. MÜLLER, « Good luck or good management ? Multigenerational family control in two swiss enterprises since the 19th century », *Entreprises et histoire*, n° 12, 1996, p. 19-47.

l'on a construite pourrait vivre sans vous. G. Grosdidier a pleinement identifié que la poursuite de sa direction exécutive n'assure en rien la pérennité de l'entreprise, mais il rencontre la situation paradoxale commune aux dirigeants familiaux : l'envie de transmettre et le désir de garder. L'ambiguïté de la situation est amplifiée par l'absence de préparation des successeurs potentiels. En effet, la volonté de passer le témoin à la troisième génération familiale est ralentie par des réticences sur la formation académique et le manque de maturité auxquelles s'ajoute un souci de protéger. Au-delà du transfert du pouvoir, se profilent des problèmes d'ordre organisationnel (le mode d'exercice du pouvoir) constitués d'affectivité et d'émotion. La séparation de la propriété et de la direction exécutive et l'indicible besoin d'implication de G. Grosdidier aboutissent à la gouvernance dualiste de la SA avec un pont posé entre les générations en raison de l'introduction à la présidence du directoire d'un cadre extérieur à la famille, mais socialisé à La Fonte Ardennaise. Ce choix correspond à une situation d'attente. Le premier président du directoire connaît l'entreprise, ses structures, ses forces et ses faiblesses. Issu de la force de vente, il est garant de l'adaptabilité de La Fonte Ardennaise au marché, condition essentielle de la pérennité de l'organisation, et favorablement perçu par les partenaires extérieurs. Toutefois, une double question se pose : la gestion du renoncement et la réaction de l'organisation. Comment G. Grosdidier va-t-il renoncer au pouvoir quotidien, se dégager de la fonction de chef d'entreprise qu'il occupe depuis presque 30 ans, et, enfin, gérer un rôle non décisionnel ? Quant au système organisationnel dont le mode de coordination est la supervision directe et l'ajustement mutuel, comment va-t-il être modifié par l'introduction d'un mode collectif de direction ? Enfin, les rapports directoire-conseil de surveillance vont-ils être aussi efficaces que la direction intuitive de G. Grosdidier, en termes d'affectation des ressources en réponse immédiate aux sollicitations du marché, pour permettre à La Fonte Ardennaise de poursuivre sa croissance ?

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans l'histoire des entreprises, le temps long des dynasties industrielles qui mesure les processus des décisions stratégiques et l'interaction entre la logique familiale et la logique d'entreprise est privilégié. Si l'histoire de La Fonte Ardennaise est une histoire familiale, elle n'est pas celle d'une dynastie qui se qualifie par l'exercice du pouvoir à partir de la quatrième génération de dirigeants familiaux. La mise en perspective avec les études d'entreprises dynastiques est incertaine car les générations sont décalées dans le temps : quelles caractéristiques communes réunissent les deux premières générations familiales de la Fonte Ardennaise et celles des Blin qui créent leur atelier de tissage de drap en 1827¹⁸³¹, ou celles des Japy qui installent à Beaucourt leur établissement horloger en 1777¹⁸³² ? La comparaison est cependant utile car elle montre que la succession est un moment décisif pour assurer la pérennité de l'entreprise, et ce quel que soit le contexte, pour réussir, la nouvelle génération doit associer continuité et changement.

La continuité et la croissance progressive des entreprises industrielles sont établies sur la permanence de la conquête des marchés. Sur la période étudiée (1926-1999) qui voit se succéder la dépression des années 1930, la Seconde Guerre mondiale, la reconstruction, la crise économique des années 1970 et la mondialisation des marchés dans la dernière décennie du XX^e siècle, la longévité de La Fonte Ardennaise repose sur l'efficacité de ses stratégies d'adaptation. Son aptitude à savoir profiter de toutes les opportunités, singularité de l'entreprise familiale, dépend de deux cycles de direction longs : un premier de 40 ans d'Émile Grosdidier (1927-1947), un second de 27 ans de son fils Gérard (1972-1999). En 1999, La Fonte Ardennaise est-elle alors en mesure de rejoindre les 15 % de firmes qui atteignent le stade de la troisième génération familiale ?

La boutique, la PME et la MEF¹⁸³³ : trois identités émergent de la vie quotidienne de l'entreprise, une première correspondant à la période artisanale (1926-1955), une seconde de

¹⁸³¹ J.-C. DAUMAS, *L'Amour du drap*, *op. cit.*, p. 23.

¹⁸³² P. LAMARD, *Histoire d'un capital familial au XIX^e siècle : le capital Japy (1777-1910)*, *op. cit.*, p. 43.

¹⁸³³ Les recherches centrées sur la PME conduisent à une théorie de la petite entreprise (hypofirme) et à une théorie de la moyenne entreprise qui présente, par certains côtés, à la fois les caractéristiques d'une petite et d'une grande entreprise. Les entreprises moyennes indépendantes sont identifiées comme MEF (moyenne entreprise familiale) ou MEP (moyenne entreprise patrimoniale) ; C. F. L. BOYER et M. DIVAY, « Introduction générale au cahier spécial piloté par Luc Boyer et Mathilde Divay », *Management & Avenir*, n° 11, 2007/1, p. 115-118.

transition liée au changement d'organisation induit par la mécanisation du moulage (1956-1968), enfin, une troisième intégrant un procédé innovant de fabrication qui modifie en profondeur l'ensemble des structures de la société (1969-1999).

La boutique : la naissance de la boutique ressort de l'initiative individuelle de son fondateur et des motivations profondes qui animent son ambition. En 1925, lorsqu'Émile Cossardeaux, ouvrier mouleur, débute la construction de la fonderie, il n'est certes pas un héritier mais appartient à une dynastie d'hommes de métier dont l'autonomie professionnelle est une condition à la sortie du salariat¹⁸³⁴. La simplicité des moyens de production réduisant les coûts d'entrée, la fonderie de seconde fusion est une voie d'accès à l'indépendance professionnelle et, dans certains cas, à l'ascension sociale pour les hommes du fer de la seconde moitié du XIX^e siècle. L'exemple des mutations métallurgiques dans le département des Ardennes valide ce modèle de diffusion avec la particularité d'un point d'ancrage de la mémoire collective : tous les chefs d'entreprise de la métallurgie de transformation sont d'origine ouvrière. Nous avons démontré la relativité de l'assertion dans les trois branches que sont les fonderies sur modèles, les fonderies de malléable et d'acier, et les fonderies sur album, compte tenu du capital social et relationnel à engager après la Première Guerre mondiale. Le processus de la décision d'entreprendre ne peut être appréhendé que sous la forme d'hypothèses car seul le grand-livre de 1926 témoigne du démarrage de la fonderie. Du fait de la modestie des ressources d'É. Cossardeaux, toute la famille proche est vraisemblablement mise à contribution pour le financement de son projet établi dans l'environnement propice de la reconstruction des zones libérées. La volonté d'indépendance, soutenue par le mythe de la promotion sociale, ne peut se concrétiser qu'avec une ouverture sur le marché. Dans la seconde moitié des années 1920, une rupture entre l'offre et la demande, les prémices d'un autre style de consommation et la création de nombreuses nouvelles sociétés modifient les règles de la concurrence. Les interstices de l'environnement économique offrent des opportunités à la fonderie-feronnerie, modèle réduit des grands établissements de l'agglomération de Vrigne-Vivier. L'extrême sensibilité à la conjoncture des ventes interstitielles fragilise la fonderie artisanale. Homme seul, É. Cossardeaux s'associe alors à son beau-frère É. Grosdidier qui relance l'activité par une action commerciale originale dont l'intensité et les méthodes contrastent avec les habitudes d'une branche favorable aux ententes commerciales. Si Émile Cossardeaux est le *fundator*, celui qui construit les murs, Émile Grosdidier, au-delà de la décennie de cogérences, se révèle le

¹⁸³⁴ Y. LEQUIN, « Le métier », in NORA P. (dir), *Les lieux de mémoire*, III/2, Paris, Gallimard, 1992, p. 377-419.

creator de La Fonte Ardennaise, celui qui inscrit son énergie dans une forme nouvelle de relation au marché et prend en compte la dynamique des évolutions de la clientèle et de la concurrence. Dans un environnement où la commercialisation est marquée par une culture dans laquelle la référence au métier prime sur la référence au marché, La Fonte Ardennaise échappe au fatalisme environnemental par sa taille très réduite et par l'appartenance ouvrière d'Émile Grosdidier qui l'éloigne des schémas mentaux du groupe des patrons fondeurs. Cette liberté d'action, issue d'un processus intuitif qui s'appuie sur le contact direct avec les clients et les informations pertinentes qu'il procure, différencie l'entreprise de la stratégie de pérennisation collective menée activement par les fonderies françaises de la période du Front populaire à la Libération. La Fonte Ardennaise n'est donc pas une entreprise innovante au sens de la technicité de production, mais une compétence fondamentale semble caractériser la première identité de l'entreprise : le caractère innovateur de sa présence proactive sur le marché qui pousse Émile Grosdidier à modeler son environnement par la création d'un client captif, Electrofonte. La croissance de la production liée à la reconstruction ne modifie pas l'organisation du travail car les moyens du début des années 1950 sont identiques à ceux des années 1920 : la productivité repose toujours sur la dextérité des mouleurs. En revanche, la perception d'É. Grosdidier par le personnel se modifie en raison de l'accroissement du nombre de salariés et de l'arrêt de ses deux associés minoritaires, J-B. Jacquet, son beau-père, et F. Leplang, personnalité socialiste estimée de l'avant-guerre. L'artisan est désormais perçu par les ouvriers comme un patron, reconnu par le SFMA et le SIMA. La première grève qui intervient à La Fonte Ardennaise, 26 ans après sa création, consacre d'une certaine manière la réussite entrepreneuriale d'Émile Grosdidier.

La PME : de 1955 à 1968, La Fonte Ardennaise affirme le caractère familial de son identité avec l'entrée dans l'entreprise d'héritiers, deux ingénieurs des Arts et Métiers, dont le profil est en parfaite adéquation avec sa situation et les compétences nécessaires à son adaptation. En effet, au début des années 1960, le basculement du marché de la demande d'après-guerre vers celui de l'offre, exacerbe la concurrence. Martial Grosdidier, le fils aîné prend le relais de son père dont les limites techniques semblent atteintes, pour entreprendre la mécanisation du moulage. De 1956 à 1965, le moulage traditionnel en presse est remplacé par les chantiers automatisés entraînant la fin des mouleurs et une organisation du travail qui s'appuie sur une main-d'œuvre déqualifiée. Désormais, les immobilisations productives croissent plus vite que celles des bâtiments, l'autofinancement est privilégié par É. Grosdidier jusqu'en 1963, avant, à contrecœur et sur l'insistance de ses fils, de devoir accepter les crédits à moyen terme de la CNME. La substitution du capital au travail a pour conséquence une

forte augmentation de la production et une hausse de la productivité qui doit cependant être relativisée en raison d'une augmentation de la masse salariale supérieure à celles du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée. Dans un contexte de mécanisation incomplète, génératrice de dépenses de main-d'œuvre, et de baisse tendancielle du prix de vente, le changement de l'organisation du travail n'a pas été maîtrisé dans sa totalité. L'évolution du capital social répond à l'actualisation de la valeur patrimoniale de la société et à la valorisation des fonds propres. Si une seule augmentation de capital avait eu lieu depuis la fondation (1950), trois se succèdent entre 1959 et 1965 pour rassurer les partenaires extérieurs et soutenir la croissance. En effet, les inquiétudes du SGFF sur l'absence de politique commerciale de ses adhérents face à la concurrence européenne à venir, ne concerne pas La Fonte Ardennaise qui s'appuie sur Electrofonte, l'entreprise associée, puis EDF pour assurer le tiers des ventes ainsi que sur une grande diversification de petits clients pour optimiser son outil de production. Gérard Grosdidier, le fils cadet, prend le relais d'Émile en 1965 en ajoutant à la démarche intuitive, la rationalité du calcul des prix de revient et l'intensification planifiée de la prospection commerciale. La qualité de la formation académique et l'implication de Martial et de Gérard facilitent le désengagement d'Émile Grosdidier. Si la continuité des entreprises familiales dépend de la capacité du patriarche à mettre en place sa relève, le transfert des responsabilités est plus acceptable dans une période d'évolution identitaire de l'entreprise car le changement de dimensions technique, commerciale et organisationnelle implique une professionnalisation supérieure des dirigeants. Pour ces raisons, Émile Grosdidier ne retarde pas le processus de la succession et transfère en toute confiance la direction générale à Martial et le poste de directeur adjoint à Gérard.

La MEF : l'efficacité d'une entreprise se mesure à son aptitude à profiter de toutes les opportunités pour tirer parti des transformations du marché. La première décision stratégique de la nouvelle direction est l'acquisition d'une machine à mouler innovante dont la technologie et le coût d'installation provoquent une modification systémique des structures des entreprises qui exige l'ouverture du financement et du capital, l'ouverture vers de nouveaux marchés et une nouvelle organisation du travail.

Les déterminants du choix de la politique de financement sont à rechercher dans les premières décennies de l'entreprise lorsque les ressources subvenaient à peine au financement quotidien de l'activité. La survie à long terme était alors l'objectif à poursuivre plus que la performance financière. La trésorerie abondante de l'après-guerre et la rentabilité du début des années 1950 ont conforté l'autofinancement comme procédé principal de financement par

l'extension des bâtiments et des premiers investissements de modernisation des moyens de production. L'attachement d'Émile Grosdidier à ce mode de financement établi sur les ressources de l'activité, qui garantit l'indépendance de l'entreprise, rencontre ses limites avec les coûts de plus en plus élevés des investissements et l'attitude de ses fils qui voient en l'autofinancement un inhibiteur de croissance et une rétention de profit. La présence marginale des établissements bancaires dans le capital de la société met en relief le rôle de l'État avec l'intervention de la société de développement régional et l'obtention de la première prime à l'aménagement du territoire, structurante puisqu'elle dépend de l'embauche d'un certain nombre de salariés.

Si l'achat de la Disamatic introduit un modèle de hiérarchie des financements des investissements, il modifie aussi l'approche du marché, car, par ses performances, la nouvelle machine à mouler convient aux grandes séries répétitives. La fin de la fonte moulée, remplacée par le plastique dans l'électrotechnique provoque la scission d'Electrofonte mais La Fonte Ardennaise conserve cependant l'atelier d'usinage, alors que les commandes d'EDF s'amenuisent pour les mêmes raisons techniques. En conséquence, Gérard Grosdidier entreprend de construire un nouveau service commercial au détriment de l'organisation précédente basée sur les VRP. D'autre part, la nouvelle offre touche tous les secteurs industriels exigeant une qualité de fonte mécanique qui oblige la fonderie à contrôler sa production et à améliorer la métallurgie. Cette orientation à laquelle s'ajoute la possibilité de livrer des pièces usinées bouleverse l'organisation du travail et la structure du personnel.

La machine à mouler danoise est conçue, certes, pour augmenter les cadences, mais aussi pour diminuer les opérations d'aval que sont l'ébarbage et la finition, et améliorer les conditions de travail par la réduction des poussières. L'optimisation de son fonctionnement requiert une installation et un flux de production en ligne. Or, la Disamatic est installée dans un espace correspondant aux extensions successives des bâtiments depuis 1926, obstacle à la rationalisation industrielle et au contrôle de la main-d'œuvre.

Malgré ses imperfections, La Fonte Ardennaise acquiert un modèle de croissance (outil de production, connaissance du marché, mode de financement, direction jeune et formée) qui contraste avec la tendance d'une branche industrielle déjà en déclin. La disparition brutale de Martial, au-delà du drame familial, n'influe pas sur la trajectoire ascendante de l'entreprise car son frère cadet le supplée à la direction de l'entreprise. Il convient cependant de prendre en compte le poids de la dimension émotionnelle dans les interactions sociales et la mobilisation de l'organisation mise en place par Gérard Grosdidier.

En associant étroitement une équipe de cadres sortie du rang à la direction familiale, il renforce la cohésion du groupe et le mythe de l'ascension par l'exercice du métier. C'est sur cette base que se confirme avec plus d'intensité le dynamisme de la croissance de La Fonte Ardennaise.

La différenciation commerciale de l'entreprise et ses parts de marché dans neuf secteurs considérés comme stratégiques contribuent à rendre le déclin de la branche favorable. La capacité concurrentielle de la firme s'appuie sur l'ajustement de ses prix de vente à ceux du marché et sur des perspectives « long-termistes » qui n'exigent pas de résultats financiers immédiats. Quant aux acheteurs et aux partenaires financiers, ils se tournent volontiers vers un établissement qui rassure. Les stratégies de croissance interne et externe sont menées de pair : à l'achat de nouvelles Disamatics sur le site historique de Vivier au Court, s'ajoutent les reprises de fonderies en faillite à Vrigne aux Bois, Haybes sur Meuse et Vivier au Court. Si la croissance interne se poursuit tout au long de la période (1972-1999), soit par acquisition de nouveaux moyens de production tant en fonderie qu'en usinage, soit par renouvellement avec du matériel plus performant, la première opération de concentration est une conséquence du manque d'espace sur le site de Vivier au Court. Même si la démarche de croissance est un moyen de réaliser les finalités personnelles de G. Grosdidier, il apparaît que la croissance externe n'est pas planifiée mais résulte d'un repérage de voisinage qui facilite la détection de l'opportunité. La spécificité du choix et de la mise en œuvre de la croissance externe repose sur l'acquisition d'entreprises concurrentes du même territoire industriel qui souligne l'information de proximité comme aide à la décision : la dynamique de déclin de la branche industrielle locale alimente alors le dynamisme de croissance de l'entreprise « concentratrice » et marque sa différence. Si la reprise de Ricat-Grisard est de l'ordre de l'achat immobilier, celles de Toussaint et de Dumas éclairent le facteur clé de succès de La Fonte Ardennaise, car les deux fonderies acquises possèdent le même outil de production que seule la cécité commerciale conduit à l'arrêt de l'activité. La construction d'une force de vente intégrée est un atout fondamental dans la stratégie d'expansion de La Fonte Ardennaise. Les informations directes des clients transmises à G. Grosdidier lui laissent entrevoir une internationalisation des marchés qui met en évidence les désavantages de la petite dimension par rapport à la grande alors que d'autre part, localement, un niveau de capacité de production et de taille peut être atteint rapidement par l'acquisition d'entreprises incapables d'exploiter leurs potentialités. De la complexité des informations reçues en aide à la décision du dirigeant et à l'élaboration de sa stratégie, il convient de retenir que la routine de veille commerciale exercée depuis l'origine de la société place La Fonte Ardennaise dans une position pertinente

d'évaluation des risques et que son appartenance à une sphère industrielle lui permet de prendre des décisions en adéquation avec l'outillage mental du management de proximité. La rationalisation *a posteriori* de la stratégie d'obtention d'une taille critique au regard des exigences du marché correspond alors à la mise en cohérence logique de décisions fortuites.

Si le repérage de l'opportunité est une première difficulté dans le processus de croissance externe, une seconde consiste au financement de l'opération et une dernière à l'intégration des entreprises absorbées. La politique financière prudente des petites et moyennes entreprises familiales, impliquant un endettement plus faible que celui prévu par la théorie financière, se vérifie à La Fonte Ardennaise par la hiérarchie des financements des investissements qui privilégie l'autofinancement, puis l'emprunt à long terme et enfin l'augmentation de capital. Quant à la présence de l'État, directement par le biais des primes ou indirectement par les emprunts privilégiés, elle est prépondérante tant par son aspect incitateur que par la discrétion du soutien bancaire. Toutefois, la question d'un effet pervers, induit par la priorité donnée à la création de postes de travail au détriment de l'efficacité concurrentielle de l'investissement, est posée.

L'entrée de partenaires financiers extérieurs intervient dans le cadre général de la croissance puisqu'il accompagne les augmentations de capacité interne (1979) et la consolidation financière du groupe (1990). Si l'introduction de CHAMPEX au capital est dans l'ordre de l'engagement financier de la SDR, la présence de deux banques fait suite au projet d'introduction au second marché boursier. La démarche est opportuniste et G. Grosdidier n'a pas l'intention d'organiser l'entreprise pour faciliter l'accès au capital. L'opération ressemble fort à celle initiée par Émile Grosdidier lors de la cogérance avec J. Goulard (1934-1936) où il s'agissait plus de s'adosser ponctuellement à un financement extérieur que de partager la gouvernance sur une longue durée. Cinq ans après leur cession, la plupart des actions extérieures ont réintégré le capital familial, et un pacte d'actionnaires sécurise la cohésion de la société en confiant au seul Gérard Grosdidier la gestion du patrimoine familial et la direction exécutive des cinq sites de production. L'organisation qui intègre les entreprises absorbées est la reproduction de celle en place à La Fonte Ardennaise avec pour coordination la supervision directe. Le chef charismatique et visionnaire est reconnu comme tel par les salariés de La Fonte Ardennaise, épargnés par la crise qui mine la métallurgie ardennaise, et par le personnel des trois fonderies reprises qui le considère comme un sauveur. Cette situation particulière protège La Fonte Ardennaise des conflits sociaux qui

se multiplient dans les Ardennes à partir des années 1970 et cristallise la culture d'entreprise sur le métier et sur le *leader*.

Une transmission difficile

Si officiellement l'entreprise se tourne vers son passé, comme en témoignent les anniversaires du cinquantenaire en 1977 et des 70 ans en 1997, la figure du fondateur de La Fonte Ardennaise s'efface devant l'acteur de sa croissance. Le mythe de la création se déplace dans le temps car à la faible perception du terreau ancien de la boutique, l'intelligence émotionnelle de l'organisation reconnaît Gérard Grosdidier comme le fondateur d'une entreprise multisites : La Fonte Ardennaise, conquérante parmi les ruines industrielles. Le regard des partenaires extérieurs est identique : La Fonte Ardennaise n'est pas une entreprise familiale éponyme et son dirigeant n'est pas perçu comme un héritier mais comme un manager efficace qui présente, cependant, le risque de la direction solitaire. G. Grosdidier tente alors de transférer la direction exécutive à des cadres dirigeants venus de l'extérieur. L'essai se transforme en échec par le rejet passif de l'organisation et des baronnies et le doute sur la volonté réelle de G. Grosdidier de se retirer des affaires courantes car son implication personnelle devient en elle-même un obstacle à l'ouverture. Figée dans ses certitudes, l'entreprise se referme sur elle-même, adossée aux stratégies gagnantes du passé. L'ajustement mutuel contourne la supervision directe et permet une constante adaptation au marché et une internationalisation des ventes. La Fonte Ardennaise, à la fin des années 1990, est un acteur européen doté d'une chaîne logistique globale. Toutefois, un observateur averti pourrait décerner une forme de *statu quo*, l'arrêt de la croissance externe en fonderie qui contraste avec le bouillonnement entrepreneurial de la décennie précédente. En effet, les informations pertinentes, étendues avec la croissance des ventes à l'exportation, offrent des opportunités d'implantation à l'étranger pour accompagner l'évolution géographique des marchés. Elles ne seront pas saisies car la politique traditionnelle fondée sur l'autofinancement est trop restrictive et parce qu'elles remettent en cause le management de proximité. La sortie des Ardennes avec l'achat d'un atelier d'usinage dans la Sarthe et des investissements lourds sur les sites de Vrigne-Vivier traduisent le franco-centrage et les limites de l'expansion. La posture stratégique de l'entreprise est entièrement dépendante de G. Grosdidier, mais sa volonté d'entreprendre est atténuée par celle d'assurer la pérennité du contrôle familial sur l'entreprise. En revanche, l'abandon du pouvoir reste pour lui difficile après presque 30 ans de direction solitaire.

La dimension patrimoniale de la succession appartient aux modalités du pacte familial, seule la transmission de la direction exécutive requiert un héritier, au savoir-faire managérial, dans l'esprit de la continuité familiale. Les compétences recherchées pour le successeur ne sont pas formalisées mais se résument vraisemblablement à l'aptitude à la direction stratégique de l'entreprise dans toutes ses dimensions et à la capacité à entretenir de bonnes relations avec l'ensemble de la famille et particulièrement avec le prédécesseur. Si deux héritiers familiaux sont déclarés, G. Grosdidier opte pour une solution mixte, le contrôle par la présidence du conseil de surveillance, alors que la direction exécutive est confiée au directoire dans lequel figurent deux membres familiaux de la troisième génération sous la présidence d'un cadre dirigeant extérieur à la famille. Le choix de ce dernier, directeur général de la société de commercialisation du groupe, confirme la stratégie fondamentale d'ouverture sur les marchés, de l'entreprise.

En 1911, Albert Deville, président de la chambre de commerce de Charleville, fondateur sur album et fabricant d'appareils de chauffage, sollicité par le rapporteur du budget du commerce sur le nouveau tarif douanier, répondait que les industriels ardennais, de libres échangistes étaient devenus des protectionnistes de plus en plus résolus car « la supériorité de notre main-d'œuvre au point de vue de la qualité des produits, de leur fini et de leur prix était autrefois incontestée : aucune concurrence ne pouvait nuire à nos débouchés et d'autre part, l'intérêt des producteurs était de recevoir en franchise de tout droit, les combustibles et les matières premières. Mais les choses ont bien changé depuis lors, les machines les plus ingénieuses ont été successivement employées à la fabrication d'une foule de produits jusqu'à tributaire uniquement de la main-d'œuvre. Cette invasion de la machine pouvait être reculée mais non évitée. Le monde entier développait ses fabrications à l'aide d'engins nouveaux en privilégiant la quantité sur la qualité et l'Allemagne élargissait son marché et se mettait à vendre à bas prix toute sa surproduction »¹⁸³⁵. Au-delà de l'importance, reconnue par l'État, de l'industrie ardennaise avant la Grande Guerre, la déclaration d'un des plus éminents chefs d'entreprise du département ne dessine-t-elle pas en filigrane les faiblesses à venir ? La cristallisation de l'organisation du travail sur le savoir-faire de la main-d'œuvre et la défense acharnée des ouvriers professionnels pour conserver leurs acquis ne contribuent-elles pas à freiner toute tentative de modernisation ? N'est-ce pas alors une rupture de la capacité séculaire d'adaptation des entrepreneurs ardennais ? Cette orientation annonce les ententes et une forme de repli qui ne cessent par obligation qu'un demi-siècle plus tard. Dans cet

¹⁸³⁵ A. DEVILLE, *Rapport sur les effets du nouveau tarif douanier et sur la solution de la crise de l'apprentissage*, 20 septembre 1911, ADA 12M353.

environnement figé, La Fonte Ardennaise innove par une stratégie commerciale qui ne se soucie pas des avantages acquis par les autres. Sous quel angle de lecture doit alors être abordé le slogan du 70^e anniversaire de La Fonte Ardennaise en 1997 : « La mémoire pour la performance de demain » ? Celui de l'attachement au choix du passé ? Ou alors de la croyance dans l'efficacité continue des comportements organisationnels du présent ? En 1999, il ne reste que dix fonderies sur les 117 présentes dans les Ardennes en 1925. Deux d'entre elles sont centenaires, mais seule La Fonte Ardennaise a participé à la concentration du secteur en devenant, avec l'acquisition de nouveaux métiers, une des principales fonderies européennes. Dès sa fondation, l'entreprise a empiriquement adopté une attitude de survie constituée d'une grande agilité commerciale. Avec le temps cette démarche est devenue une routine, facteur des performances. Si la mémoire de l'organisation retient cet avantage concurrentiel spécifique, retient-elle aussi l'efficacité conjoncturelle d'une direction autocratique mais aussi les limites du management solitaire ? La transmission partielle à la troisième génération familiale constitue-t-elle alors l'occasion de s'émanciper du passé pour permettre une nouvelle orientation entrepreneuriale ?

GLOSSAIRE TECHNIQUE

Castine : Pierre calcaire utilisée en fonderie comme fondant.

Coulée : Opération qui consiste à extraire le métal fondu de l'appareil de fusion ou à l'introduire liquide dans les moules.

Cubilot : Four vertical dans lequel les matériaux à fondre sont en contact direct avec le combustible (coke).

Ébarbage : Opération qui consiste à éliminer les bavures de métal solidifiées au niveau du joint entre les deux parties de moule. L'opération se fait généralement par meulage ;

Fonte : Alliage métallique dont l'élément essentiel est le fer et dont la teneur en carbone est supérieure à 2 %.

Fonte de première fusion : Fonte obtenue directement par le traitement du minerai et sa réduction dans un haut-fourneau.

Fonte de deuxième fusion : Fonte obtenue par une nouvelle fusion des gueuses de première fusion.

Fonte blanche : Famille de fonte où le carbone se trouve sous forme de carbure de fer. Bonne coulabilité, très difficilement usinable et fragile aux chocs.

Fonte grise : Famille de fonte où le carbone se trouve sous forme de graphite lamellaire. Excellente coulabilité et bonne usinabilité.

Fonte GS (graphite sphéroïdal aussi appelé fonte nodulaire ou ductile) : Famille de fonte où la cristallisation du carbone a été ralentie pour obtenir des caractéristiques métalliques de résistance et d'allongement proche de l'acier avec une bonne coulabilité.

Fonte malléable : Famille de fonte obtenue à partir de la fonte blanche (sans graphite) et soumise à un traitement thermique qui lui confère résistance et allongement (réservée aux pièces minces).

Fonte phosphoreuse : Famille de fonte où le phosphore supérieur à 0,3 % permet une excellente coulabilité appréciée dans la réalisation de pièces minces et de grande surface.

Four à réverbère : Four où la chaleur est réfléchiée par la voûte du four. Le combustible est en principe brûlé dans une chambre différente des matières traitées.

Fusion : Opération qui consiste à faire passer un métal ou alliage de l'état solide à l'état liquide.

Grenaillage : Opération qui permet grâce à la projection de billes métallique (grenaille) de nettoyer les pièces de fonderie. La même opération effectuée avec du sable s'appelle « sablage ».

Meulage : Opération par laquelle on élimine d'une pièce moulée diverses imperfections de surface à l'aide d'une meule.

Modèle : Représentation de l'objet à fabriquer. Le modèle est ensuite fixé sur une plaque qui permet son montage sur une machine à mouler ou utilisé comme tel dans les opérations de moulage à main.

Moulage : Opération qui consiste à verser un liquide dans un moule creux qui en conserve la forme après solidification.

Moule : Récipient creux de forme appropriée destiné à recevoir le métal liquide dans une opération de fonderie.

Noyau : Forme solide qui permet de réaliser dans une pièce de fonderie les parties creuses intérieures à la pièce et les zones en contre-dépouille.

Noyautage : Opération qui consiste à confectionner les noyaux en moulant le sable dans une « boîte à noyaux » et en le durcissant à l'aide de résine (à chaud ou à froid).

Sablerie : Secteur de la fonderie qui traite le sable de moulage du début jusqu'à la récupération après la coulée.

Usinage : Terme qui désigne un ensemble d'opérations qui consistent à réaliser une forme donnée par enlèvement du métal.

SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE

Liste des abréviations

ADA : Archives départementales des Ardennes.

AG : Assemblée générale.

AGE : Assemblée générale extraordinaire.

AGO : Assemblée générale ordinaire.

AN : Archives nationales.

BDIA : Bureau départemental d'industrialisation des Ardennes.

BN : Bibliothèque nationale.

CA : Conseil d'administration.

CGT : Confédération générale du travail.

CTIF : Centre technique des industries de la fonderie.

LFA : La Fonte Ardennaise.

MEDEF : Mouvement des entreprises de France.

MEF : Moyenne entreprise familiale.

OCLA : Office commercial Longwy-Ardennes.

PDG : Président directeur général.

PMI : Petite et moyenne industrie.

PME : Petite et moyenne entreprise.

RHA : Revue historique ardennaise.

SA : Société anonyme.

SARL : Société à responsabilité limitée.

SCS : Société en commandite simple.

SGFF : Syndicat général des fondeurs de France.

SFMA : Syndicat des fondeurs sur modèles des Ardennes.

SIMA : Syndicat des industries métallurgiques des Ardennes.

SNC : Société en nom collectif.

UIMM : Union des industries et des métiers de la métallurgie.

Sources manuscrites

Archives nationales

AJ 40 Inventaire des archives du gouvernement militaire allemand en France (État des sources de la section économique 40 578 à 867).

Archives départementales des Ardennes

Archives de la chambre de commerce et d'industrie de Charleville

Annuaire administratif et commercial des Ardennes (1870-1902), ADA PER 43.

- 12M 263 Industries métallurgiques : crises-difficultés-situation générale 1895-1955.
- 12M 365 Reconstitution industrielles et économiques des régions envahies 1916-1923.
- 12M 52 Organisation de la production ; concentration industrielle : étude, rapport, correspondances 1941-1946.
- 12M 53 Organisations professionnelles et ententes professionnelles 1937-1939.
- 12M 54 Organisation de la production et concentration 1927-1939.

Archives de la direction départementale du travail et de l'emploi

- 11M 99 Usine-Commerces 1942-1949.
- 11M 100 Usines-Occupation allemande et suites 1942-1946.
- 11M 101 Activité économique et industrielle. Généralité 1940-1946.
- 11M 102 Activité économique et industrielle, Enquêtes trimestrielles 1949-1950.
- 11M 103 Activité économique et industrielle, Enquêtes trimestrielles 1951-1954.
- Non classé Conflits sociaux. Grèves et occupations d'usine 1929-1936.

Archives de la famille Evain

- 17J 1 Document concernant la famille Camion à Donchery 1682-1792.
- 17J 3-8 Document concernant J-N Gendarme et sa succession.
- 17J 9-37 Titres, baux-Correspondances relatives aux propriétés foncières des familles Camion, Gendarme-Camion, Evain-Gendarme.
- 17J 44-54 Documents relatifs à l'exploitation des usines.

Archives du tribunal de commerce de Charleville

6U1 488-530 Faillites et liquidations judiciaires 1902-1955.

6U1 224-323 Actes de société 1874-1961.

Archives du tribunal de commerce de Sedan

Non classé Dépôts d'actes : registre 23 décembre 1919-1^{er} décembre 1924.

Non classé Dépôts d'actes : registre 3 décembre 1924-30 mai 1930.

Non classé Dépôts d'actes : registre 26 juillet 1935-7 janvier 1948.

Non classé Dépôts d'actes de sociétés : créations 1920-1934.

Non classé Dépôts d'actes de sociétés : modifications 1919-1941.

Non classé Dépôts d'actes : dissolutions 1921-1925, 1926-1929, 1930-1939, 1948.

Archives du tribunal de première instance de Rocroi

Non classé Actes déposés par les sociétés 1940-1958.

6U 658-659 Actes de sociétés, registres de transcription 1821-1913.

6U 660-692 Dépôts d'actes et de statuts de sociétés 1888-1939.

Archives municipales de Vivier au Court

F4 Grèves 1894-1908.

Archives municipales de Vrine aux Bois

F2 Expositions universelles : formation du jury chargé de sélectionner les produits. (1919-1844) ; expositions universelles : élection de délégués (1819-1889).

F3 Brevets d'invention (1834-1845).

F4 Enquêtes sur la situation industrielle 1848-1884-1893.

G4 Extraits des matrices primitives et supplémentaires des patentes destinées à la confection des listes des électeurs consulaires 1879-1936.

K3 Listes des commerçants patentés appelés à élire les membres du tribunal du commerce.

Archives préfectorale : Économie générale du département

10M 389 Activité économique : situations, bilans, tableaux et rapports 1940-1961.

État civil de Vivier au Court

5Mi/15R 72 BMS 1673-1790 Vivier au Court.

5Mi/15R 73 BMS-NMD 1791-An X Vivier au Court.

5Mi/15R 73 BMS-NMD An XI 1847 Vivier au Court.

État civil de Vrine aux Bois

2Mi/EC/491R5 BMS 1636-1700 Vrine aux bois.

2Mi/EC/491R6 BMS 1701-1713 Vrine aux bois.

5Mi/26R68 BMS 1714-1792 Vrine aux Bois.

5Mi/26R69 NMS 1793-An V Vrine aux Bois.

5Mi/26569 N An VI-1827 Vrine aux Bois.

5Mi/26R70 MD An VI-1827 Vrine aux Bois.

État civil de diverses communes

Registres d'état civil consultés en mairie

Autrecourt et Pourron (après 1823) (Ardennes).

Balan (Ardennes).

Bosséval et Briancourt (Ardennes).

Clawy (Ardennes).

Donchery (Ardennes).

Mézières (Ardennes).

Monthermé (Ardennes).

Nismes (Belgique).

Nouzonville (Ardennes).

Revin (Ardennes).

Vivier au Court (après 1840), (Ardennes).

Vrine aux Bois (après 1825), (Ardennes).

Archives privées

André Godart

Divers documents (Tonnages, rapports d'activité) sur la période Babcock et Ricat-Grisard (1969-1970).

Arnaud Divry

Correspondance de la famille Chaboche.

Affiches « La Samandre ».

Bruno Prati

Diverses cartes postales et photographies de fonderies 1890-1940.

CHAMPEX

Rapports et notes internes sur les concours demandés par La Fonte Ardennaises (1969-1991).

Didier Caminade

Contrat de représentation entre Louis Caminade et La Fonte Ardennaise, (12 avril 1950).

DISA A/S

Différents catalogues publicitaires et techniques (1962-1999).

Édith Lemarié-Goulard

Photos et papiers de la famille Goulard.

Étude Charlier-Laurent, Conreur & Soriano, Dumon

Acte du 30 août 1934, cession de parts de LFA à M. Goulard par MM Cossardeaux et Grosdidier.

Acte de vente des consorts Pellerin-Génin d'un terrain à Vivier au Court à Émile Cossardeaux, 15 juillet 1925.

Gérard Bidot

Cartes postales et différents documents sur les industries et industriels de Vivier au Court.
Historique des établissements Paul Dumas (8 pages manuscrites).

Jean-Pol Creton

Différents documents concernant Félix Leplang.
Procès-verbal de l'AG de la Fonte Ardennaise du 22 août 1945.

La Fonte Ardennaise

Fonderie Cossardeaux-Grosdidier

Brouillon de Journal de caisse octobre 1927-avril 1932.

Livre de paye, mai 1931-janvier 1934.

Livre de paye, octobre 1927-mai 1931.

Statuts et actes notariés 1927-1934.

Fonction « Direction »

Contrats de travail des cadres 1976-1999.

Correspondance avec l'inspection du travail 1975-1999.

Correspondance du PDG 1972-1999.

Dossier de participation à NOMAR, 1984.

Dossier de reprise de Ricat Grisard 1974-1975.

Dossier de reprise des Anciens établissements Gabriel Toussaint et Cie 1983-1984.

Dossier de reprise des établissements Dumas 1984-1985.

Dossiers de contentieux 1970-1999.

Dossiers des 50e et 80e anniversaires de la Fonte Ardennaise.

Dossiers relatifs aux grèves de 1953, 1975, 1976, 1982.

Procès-verbaux des délibérations des assemblées générales 1939-1999.

Procès-verbaux des délibérations des conseils d'administration 1959-1999.

Résumé des opérations ayant affecté la répartition du capital 1950-1999.

Statuts et actes notariés 1934-1999.

Compte rendu des réunions du comité d'entreprise 1991-1999.

Fonction « Commerciale »

Classements des clients, années 1962-1974. Fiches clients 1975-1980. Listings des clients 1981-1999.

Dossier GAMA International 1975-1976.

Dossiers commerciaux 1954-1967, 1968-1986, 1990-1999.

Dossiers EDF 1958-1972.

Dossiers et correspondance représentants 1955-1999.

Journal des ventes, mars 1945-avril 1946 ; août 1949-février 1954 ; août 1949-février 1954 ; mars 1954-mars 1958 ; avril 1958-février 1961.

Plaquettes et catalogues publicitaires. 1967-1999.

Relevé de la taxe d'armement janvier 1939-août 1943. Relevé de la transaction sur le chiffre d'affaires mai 1939-Décembre 1943.

Fonction « Finances »

Bilans 1939-1944, Bilans et comptes d'exploitation 1945-1999.

Dossiers de financements des investissements 1969-1999.

Fonction « Production »

Plans des bâtiments et des installations techniques 1956-1999.

Relevés des rebuts en fonderie 1969-1976.

Relevés manuscrits du tonnage produit 1950-1999.

Fonction « Personnel »

Listing des salariés par coefficient 1985-1999.

Livres de paye 1939-1999.

Rapports hygiène et sécurité 1967-1982.

Registre de la main d'œuvre étrangère 1947-1967.

Registre de l'inspection du travail 1946-1951.

Electrofonte

Bilans et compte d'exploitation 1948-1960.

Correspondance avec la Fonte Ardennaise 1958-1964.

Livres de paye 1948-1965.

Procès-verbaux des conseils d'administration et des assemblées générales 1947-1964.

Statuts et actes notariés 1944-1965.

Fondatex

Dossiers commerciaux et rapports des technico-commerciaux 1978-1999.

Statuts et actes notariés 1978-1999.

Fonderie Toussaint

Différents courriers commerciaux 1920-1970. Plaquette publicitaire (1978).

Dossiers administratifs relatifs à l'occupation allemande 1940-1944.

Fiches et statistiques clients 1951-1980.

Listes du personnel 1924, 1931, 1936-1946.

Relevés des payes 1950-1980.

Fonderie Dumas

Relevé des payes 1935-1948.

Relevé des salaires juin 1931-mars 1934.

Samoder

Statuts, Bilans et comptes d'exploitation 1982-1988.

La Maison de la fonderie (Vrigne aux Bois)

Divers plans et documents relatifs aux fonderies vrignoises.

Maîtres J-L Doublet et D. Laurent.

Acte du 30 décembre 1961, Maître Pol Fouss, à Flize.

Maître Raimbaux

Actes relatifs à différentes fonderies de Vrigne aux Bois et Donchery (1945-1965).

Actes relatifs à l'entreprise Apparuit (1955-1962).

Actes relatifs à l'entreprise Guidart-Roynette (1956-1970).

Maître Rostowski

Actes relatifs à l'entreprise Henri Camion (1920-1934).

Actes relatifs à différentes fonderies du sedanais (1920-1980).

Actes relatifs à l'entreprise Guidart-Roynette (1920-1955).

Actes relatifs à l'entreprise Ricat-Grisard (1898-1965).

Médiathèque de Sedan

Fonds Gourjault, monographie de la commune de Vrigne aux Bois, 1988 (C77.4-C120).

Michel Blanquin

Plaquette des noces d'or de L. Ricat et H. Grisard, recueil des discours du 11 janvier 1938.

Michel Cossardeaux

Grand livre de la fonderie-ferronnerie Émile Cossardeaux.

Différents documents relatifs à Émile Cossardeaux.

Michel Lang

Différents albums Camion (1798-1955).

Différents rapports et courriers sur la marche des établissements Camion Frères (1912-1960).

Registre des modèles de la fonderie (1902-1939).

Comptes d'exploitation et bilans Camion Frères (1939-1960).

Photographie des fondeurs ardennais à Londres (1953).

MODEC

Acte de Maître Raimbaux, notaire à Dom le Mesnil, 16 septembre 1969.

Philippe Fontan

Divers documents relatifs à la fonderie Hénon.

Robert Jonet

Bernard-Huet, livres de payes 1895-1926, photographies et inventaire de 1941.

Syndicat des fondeurs sur modèle des Ardennes

Procès-verbaux des AG et des réunions du comité du SFMA 1931-1966, 1967 1979 (interrompus), 1980-1998.

Statistiques diverses 1966-1999.

Correspondance avec les adhérents et le SGFF 1967-1999 (partielle).

Statistiques du SGFF 1970-1999.

Témoignages (entretiens)

Aubert André, tourneur à La Fonte Ardennaise (1950-1957), un entretien (1996).

Aubert René, retraité de la Fédération nationale de l'équipement électrique, un entretien (1996).

Aubert-Evrard Marcelle, secrétaire à La Fonte Ardennaise (1938-1948), nombreux entretiens (1996-2003).

Balle Lucien, comptable de la fonderie Toussaint en 1983, un entretien (2011).

Balteau Jean, PDG des établissements LCAB, un entretien (2010).

Barde Roger, président du SFMA (1983-1998), un entretien (1998).

Bazard Louise, fille de C. Bazard, fondeur de fonte et bronze à Sainte-Savine, un entretien (1996).

Bernard Dervin, apprenti modelleur en 1952 à La Fonte Ardennaise, directeur technique de La Fonte Ardennaise 1972-1999, membre actuel du conseil de surveillance, de nombreux entretiens (1996-2011).

Bernier Arnaud, directeur financier de La Fonte Ardennaise, de nombreux entretiens concernant la période 1990-1999 (2010-2011).

Bidault Pierre, propriétaire dirigeant de la Persévérance (1964-2009), un entretien (2011).

Bidot Gérard, historien local (Vivier au Court), quatre entretiens (2010-2011).

Boespflug Paul, cadre technico-commercial à La Fonte Ardennaise (1976-1997), un entretien (2011).

Bonnaire Marie-Julienne, perceuse à La Fonte Ardennaise (1938-1947), un entretien (1996).

Bories (Mlle), bonne connaissance du milieu industriel de Vrigne aux Bois et Vivier au Court entre les deux guerres, un entretien (1995).

Braconnier Rémi, comptable aux fonderies Dumas (1966-1997), un entretien (2011).

Brochard André, directeur commercial de La Fonte Ardennaise (1965-2003) un entretien (2010).

Caminade Didier, fils de Louis Caminade, un entretien (2010).

Charton-Bresson (Mme), fille de Jean Bresson, premier client de la fonderie Cossardeaux, un entretien (1996).

Collet Thierry, PDG de CEVA technologies, un entretien (2011).

Collignon Philippe, ancien PDG des fonderies Collignon, président du SFMA depuis 1998, différents entretiens (2009-2011).

Corbin Michel, Employé d'Electrofonte à Paris (1968-1972), un entretien (2010).

Cossardeaux Michel, fils d'Émile Cossardeaux, plusieurs entretiens (1996-2012).

Cossardeaux Suzanne, épouse d'Émile Cossardeaux, un entretien (1996).

Créton Marcelle, fille de Félix Leplang, un entretien (1995).

Creton, Martial, petit-fils de Félix Leplang, un entretien (1996).

D'Alès Pierre, président du conseil de surveillance de la Citele, un entretien (2010).

Delalba Dominique, Responsable Disa A/S France, différents entretiens (2010-2011).

Delory Jean-Paul, Maison de la fonderie de Vrigne aux Bois, différents entretiens sur l'histoire industrielle de la localité (2009-2010).

Deneuille (Mme), fille de Raymond Deneuille, client de la fonderie Cossardeaux, un entretien (1996).

Devillé Rolland, directeur industriel de Deville (1960-1975), un entretien (1998).

Divry Arnaud, arrière-petits-fils d'E. Chaboche propriétaire des fonderies Manil, un entretien (2009).

Dromzee Michel, représentant de Disamatic dans les Ardennes (1966-1980), un entretien (1998).

Dubois André, secrétaire de la section locale des Jeunesses communistes en 1936, un entretien (1996).

Dury François, dirigeant propriétaire de la Fonderie Cochaux, un entretien (2010).

Dutertre André, voisin de La Fonte Ardennaise, un entretien (1996).

Eltrudis David, représentant syndical CGT, un entretien (2011).

Fontan Philippe, petit-fils d'E. Hénon, fondateur à Revin, un entretien (2010).

Gabion Michel, Directeur financier de NOMAR, 1980-1990, un entretien (2011).

Garnier (Mme), propriétaire du café de la gare, voisin de La Fonte Ardennaise (1950-1965), un entretien (1996).

Giraudon Robert, cadre dirigeant de La Fonte Ardennaise (1946-1993), deux entretiens (1996 et 2010).

Godart André, directeur de Babcock-Atlantique, PDG de Ricat-Grisard (1969-1974), trois entretiens (2010).

Grandjean Jules, membre des Jeunesses communistes en 1936, un entretien (1996).

Grosdidier Émile, fondateur de La Fonte Ardennaise, différentes conversations avec l'auteur (1985-1986).

Grosdidier Emmanuel, fils de Gérard Grosdidier, membre du directoire en 2000, différents entretiens (2010-2011).

Grosdidier Gérard, PDG de La Fonte Ardennaise (1972-1999), président du conseil de surveillance, de nombreux entretiens (1995-2012).

Grosdidier Nicolas, fils de Martial Grosdidier, membre du directoire en 2000, différents entretiens (2004-2011).

Guyot Pierre, agent commercial de La Fonte Ardennaise (1969-2002), un entretien (2010).

Havrenne Jean-Claude, fils de Gustave Havrenne fondateur de Havrenne et Fils, un entretien (1996).

Hody Jean, directeur financier de La Fonte Ardennaise (1956-1992), de nombreux entretiens (1996-2012).

Jacques Gaston, responsable de l'entretien à La Fonte Ardennaise (1956), un entretien (1996).

Jadot Philippe, chef de fonderie chez Davesne, Guidart Roynette et Camion frères, un entretien (2010).

Joly Laurent, acheteur à la société Tecumseh Europe (1975-2011), un entretien (2011).

Jonet Robert, PDG de Bernard-Huet (1946-1980), président du SFMA, de nombreux entretiens (1996-2010).

Kreps André, mouleur dans différentes fonderies de Vrigne aux Bois, un entretien (2010).

L'Huillier André, constructeur de charpentes métalliques, un entretien (1996).

Lallement Marie-Louise, habitante de Vrigne aux Bois, à propos de l'évacuation de Vrigne aux Bois et Vivier au Court, un entretien (1998).

Lang Michel, directeur général de Camion frères (1946-1980), nombreux entretiens (1996-2010).

Langlet Jean, directeur du Crédit Lyonnais (1972), un entretien (2012).

Lefèvre Alain, petit-fils d'Émile Grosdidier, Responsable des expéditions de FA2 (1972-2009) un entretien (2010).

Lefèvre Guy, gendre d'Émile Grosdidier, directeur de FA2 (1946-1994), de nombreux entretiens (1996-2010).

Lefèvre Josette, fille d'Émile Grosdidier, différents entretiens (1996-2000).

Lemarié-Goulard Édith, fille de Jean Goulard, petite fille d'Adelin Goulard, deux entretiens (1996).

Lenski Jean-Pierre, président de « Patrimoine Histoire et Étude du Repassage », un entretien (1996).

Leplang Serge, mouleur à La Fonte Ardennaise (1955-1974), un entretien (1996).

Longérimas Jean-Pierre, cadre technico-commercial à La Fonte Ardennaise (1977-1997), un entretien (2011).

Macqua Gédéon, mouleur à La Fonte Ardennaise, un entretien (1996).

Mahmutcavusoglu Mustafa, PDG de Ferro Dokum (Turquie), un entretien (2011).

Mahoudeaux Raoul, mécanicien à La Fonte Ardennaise (1955-1958), un entretien (1996).

Martiny Jacques, directeur commercial de la fonderie Bourgarit (1965-1970), PDG de SONAREMA, un entretien (2002).

Masson Marguerite, employée d'Émile Grosdidier (1940-1941), un entretien (1995).

Mathieu Jean-Pierre, chef du bureau d'étude à La Fonte Ardennaise (1975-2008), un entretien (2011).

Moens Lucette, perceuse à La Fonte Ardennaise (1938-1946), un entretien (1996).

Mozet Jean-François, responsable de fonderie chez Guidart-Royette, Ricat-Grisard et La Fonte Ardennaise (1960-2003) différents entretiens (2010-2011).

Muselle Roger, fondeur à La Fonte Ardennaise, (1935-1936), différents entretiens (1995-1996).

Palumbo Calogero, mouleur à La Fonte Ardennaise, un entretien (2010).

Parizel Bernard, directeur commercial de la société éponyme, un entretien (2010).

Pedersen Christian, directeur général Vald. BIRN A/S, un entretien (2011).

Pérard Jean-Philippe, représentant du personnel (CGT) (1974-1976), un entretien (2010).

Pierret Christophe, service entretien de La Fonte Ardennaise (2011).

Prati Jacqueline, habitante de Vrigne aux Bois à propos de l'évacuation de Vrigne aux Bois et Vivier au Court, un entretien (1998).

Résimont Jacky, mouleur dans différentes fonderies de Vrigne aux Bois, un entretien (2010).

Ricat Florence, fille de Georges Ricat, un entretien (2010).

Richarz Ferdinand, directeur général de la fonderie Schlüssefabrik (Allemagne), un entretien (1998).

Rodrique Jean, modeleur à La Fonte Ardennaise (1953), un entretien (1996).

Rousseau Marcel, fondeur de bronze, plusieurs entretiens (1995-1998).

Sauvignon Maurice, mouleur à La Fonte Ardennaise (1947-1952), un entretien (1996).

Schuhmacher Jean-Claude, agent commercial libéral pour l'Allemagne (1970-1990), un entretien (2010).

Signorel-Hody Édith, cousine d'Émile Cossardeaux, un entretien (1996).

Tarpin James, monteur d'appareils de chauffage Mirus (1952) un entretien (1996).

Tintinger Yvan, mouleur à La Fonte Ardennaise (1953-1970), un entretien (1996).

Toussaint Antoine, dernier propriétaire dirigeant de la fonderie éponyme, trois entretiens (2011).

Treille Michel, bureau d'étude de La Fonderie Nouvelle (1960-1980), un entretien (2010).

Urion André, directeur technique des fonderies Dumas (1946-1975), directeur de FA3 (1975-1976), expert auprès du tribunal de commerce (1980-1995), de nombreux entretiens (2008, 2009, 2010).

Verbeyst Jacky, acheteur à La Fonte Ardennaise (1965-2004), un entretien (2010).

Verdier Jacques, acheteur à la société AMRI (1963-2005), un entretien (2010).

Villejoubert Guy, historien local de Bourg-Fidèle, un entretien (2009).

Viot Gilbert, fondeur chez Cossardeaux-Grosdidier de 1927 à 1929, de nombreux entretiens (1996).

Wirtz Henry, mouleur à La Fonte Ardennaise (1950-1955), un entretien (1996).

Sources imprimées

Annuaire, enquêtes, rapports

ACT, *Études et recherches économiques et industrielles, Citroën dans les Ardennes*, document dactylographié, Boulogne, février 1983 (archives privées B. Prati).

ACT, *Études et recherches économiques et industrielles, Étude des tissus industriels anciens : le cas de la fonderie ardennaise*, document dactylographié, Boulogne, février 1983 (archives privées B. Prati).

ACT, *Études et recherches économiques et industrielles, La CCI de Charleville-Mézières*, document dactylographié, Boulogne février 1983 (archives privées B. Prati).

Album Camion Frères, années 1798, 1831, 1850, 1872, 1891, 1900, 1924, 1930, 1955 (archives privées M. Lang).

Album Arthur Martin 1934 (archives privées B. Prati).

Album des forges et fonderies de Saint Nicolas 1934 (archives privées B. Prati).

Album Deville 1934 (archives privées B. Prati).

Album Fonderie de Monthermé Laval-dieu 1927 (archives privées B. Prati).

Album Guillet-Fagot 1913 (archives privées B. Prati).

Album Henri Camion & Lambert-Arnould 1923 (archives privées B. Prati).

Album Léon Picard, Lucien Sauerbach & Cie 1930 (archives privées B. Prati).

Album L'union 1923 (archives privées B. Prati).

Album Mirus 1931 (archives privées B. Prati).

Annuaire administratif et commercial des Ardennes, 1870-1930 (ADA per H3).

Annuaire de la quincaillerie et des métaux, Paris, Camille Rousset, 1910.

Annuaire rétrospectif de la France, 1948-1988, INSEE, 1990.

Annuaire statistique de la France 1961, 1996, INSEE, 2001.

Annuaire des adhérents au SGFF, 1924-1939 (archives privées SGFF).

Annuaire des adhérents au SGFF, 1939, 1940, 1950, 1954, 1961, 1962, 1963, 1964, 1967 (archives privées CCI de l'Aisne).

Annuaire des adhérents au SGFF, années 1970, 1975, 1980, 1986, 1990, 1994, 1992, 1998-1999, 2000 (archives privées de l'Association des fondeurs de l'Est).

Banque de France, *Dossier d'analyse de La Fonte Ardennaise 1986-1989*, 19 juillet 1990 (archives privées LFA).

Banque de France, *Dossier individuel d'analyse, La Fonte Ardennaise 1989-1994, 1996-1999* (archives privées LFA).

Banque de France, *Les études de la centrale de bilans, La fonderie 1989-1990* (archives privées LFA).

BEYRIE René, *Les mutations économiques : stratégies d'adaptation pour l'économie régionale*, Rapport présenté au nom du CES de la région Centre, Orléans, 2007.

BIPE, *Fonderie, perspective sectorielle, 1989 à 1995* (archives privées LFA).

BNP, *Rapport interne sur la situation financière des fonderies ardennaises*, 1978 (archives privées LFA).

Catalogue ACEMA (Acelec et Electrofonte réunies), 1973 (archives privées B. Prati).

CF2M, *Introduction au second marché de la Bourse de Paris, Note d'information*, 31 juillet 1998 (archives privées LFA).

Chaîne du souvenir des usines du groupe de la Société générale de fonderie, Amicale des anciens de la SGF, Noyon, Imprimerie Finet, 1992 (archives privées B. Prati).

CHAMPEX, *Rapports et bilan de l'exercice 1974* (archives privées CHAMPEX).

CHEVALIER Michel, *Rapports du jury international, Exposition de 1867*, Paris, Imprimerie administrative de Paul Dupont, 1867.

CIEDEHL, *Étude sur les fonderies du département des Ardennes, 1965-1966*, juin 1966 (archives privées SFMA).

Convention collective de la métallurgie, 1999 (archives privées LFA).

COTIS Jean-Philippe, (dir.), *Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France*, INSEE, 23 février 2009.

CREREG, *Étude sur les choix d'organisation au sein d'une filière, intégration, désintégration, coopération verticale*, Rennes, Faculté des sciences économiques, 2003.

CTIF, *Fonderie Dumas, analyse technico-économique des résultats de l'entreprise et de ses possibilités d'évolution*, septembre 1984 (archives privées LFA).

CTIF, *Fonderie Dumas, audit du chantier Prammagiore*, janvier 1985 (archives privées LFA).

DEVER Consultant internationaux, *Étude sur le positionnement stratégique et opérationnel de La Fonte Ardennaise*, opération pilote AFME-ANVAR, 25 septembre 1990 (archives privées LFA).

DEVILLE Albert, *Rapport sur les effets du nouveau tarif douanier et sur la solution de la crise de l'apprentissage*, 20 septembre 1911 (ADA 12M353).

DUFFLOT Jean, *Production française de moulage de fonte, courbe manuscrite*, Directeur honoraire de l'École supérieure de Fonderie, Lettres du 10 et 19 octobre 1989.

EDF, *Analyse de la productivité globale des facteurs de production concernant la société La Fonte Ardennaise pour la période 1966-1970*, janvier 1972 (archives privées LFA).

EDF, *Rapport sur les résultats de l'analyse des prix de revient de différentes boîtes de jonction et de dérivation pour canalisations à basse et moyenne tension*, juin 1971 (archives privées LFA).

Enquêtes sur la situation industrielle des Ardennes 1869-1887 (ADA 40J11).

Enquêtes sur l'activité des fonderies ardennaises 1968-1973 (archives privées SFMA).

Eurolegis, *Rapport sur les redressements fiscaux du 8 novembre 1993* (archives privées LFA).

Évolution du nombre de fonderies dans le département des Ardennes 1938-1972, non daté (archives privées SFMA).

Exposition des produits de l'industrie française, Exposition de 1839, Rapports du Jury central, Paris, L. Bouchard-Huzard, 1839.

FELLER François-Xavier, *Dictionnaire Historique*, Paris, Houdaille, 1836.

GUILLAUME François, CARTELLI Robert, *Projet de reprise dans le cadre d'une société nouvelle des fonderies Dumas à Vivier au Court*, 14 mars 1985 (archives privées LFA).

HERON de VILLEFOSSE Antoine-Marie, *Rapport fait au jury central de l'exposition des produits de l'industrie française de l'année 1823 sur les objets relatifs à la métallurgie*, Paris, Huzard, 1823.

Indices généraux du mouvement économique en France de 1901 à 1931, Statistique générale de la France, Paris, Imprimerie nationale, 1932.

L'industrie en France occupée, ouvrage établi par le Grand Quartier Général allemand en 1916, Paris, Imprimerie Nationale, 1923 (ADA 1J340).

La chronique du vieux fondeur, publication spéciale du CTIF à l'occasion de son 50^e anniversaire, CTIF, 1998 (archives privées de la CCI de l'Aisne).

L'Ardennais, Questionnaire « 400 Ardennais en tête » 1989 (archives privées LFA).

Le Monde illustré, *La reconstitution des régions dévastées*, tome 8, les Ardennes, 1918-1922, 20 août 1922.

Le renouveau de l'industrie automobile dans les pays d'Europe centrale et orientale, Études des missions économiques, Réseau Automobile Élargissement, Varsovie, actualisation mars 2004 (archives privées LFA).

LEBASTEUR Marie-Honoré, *Rapports sur les produits de l'exploitation des mines et de la métallurgie*, Paris, Imprimerie nationale, 1881.

Les aides de l'État à l'expansion industrielle, brochure réalisée par la préfecture des Ardennes et le comité d'expansion économique et de progrès social des Ardennes, non daté (archives privées LFA).

LMA, *État de la fonderie Dumas*, février 1985 (archives privées LFA).

MOLEON Jean-Gabriel, LENORMAND Louis-Sébastien, *Description des expositions des produits de l'industrie française*, Exposition de 1829, Paris, Bachelier, 1824.

Mouvement économique en France de 1929 à 1939, Service national des statistiques, Paris, Imprimerie nationale, 1941.

Plaquette de présentation de la fonderie ardennaise pour l'exposition internationale de Paris, 1932 (archives privées SFMA).

Rapport anonyme, Analyse des conditions de travail et de sécurité à la société La Fonte Ardennaise, non daté (archives privées LFA).

Rapport du jury central sur les produits de l'agriculture et de l'industrie exposés en 1849, Paris, Imprimerie nationale, 1850.

REYNAUD Alain, *Un marché de la fonderie : l'automobile*, Sèvres, CTIF, 1999.

SESSI, *Résultats détaillés de l'EAE, secteur 275A-fonderie de fonte 1993-1999, secteur 201-fonderie de ferreux 1989-1992*, (INSEE, DG 75, Bibliothèque service public).

SFMA, *La fonderie dans le département des Ardennes, son évolution dans les trente dernières années 1938-1967*, 12 février 1968 (archives privées SFMA).

SFMA, *Rapport de visites de 18 fonderies dans le département*, non daté (archives privées SFMA).

SFMA, *Restructuration des fonderies de fonte sur modèle, inventaire par département*, non daté (archives privées SFMA).

SGFF, *L'industrie de la fonderie*, Paris, Société Nouvelle Mercure, 1955 (archives privées SGFF).

SGFF, *Rapport de synthèse sur les rencontres entre fondeurs sous-traitants et représentant des services achats des constructeurs automobiles*, 21 décembre 1978 (archives privées LFA).

Statistiques de l'industrie minière, Paris, Imprimerie nationale, 1835-1902.

TURCRY Bernard, conseil en stratégie industrielle, *Expertise technico-industrielle à la demande de l'ANVAR*, 19, 27 juin 1985 (archives privées LFA).

URION André, expert auprès des tribunaux, *Exposé sur la situation des Anciens Établissements Gabriel Toussaint et Cie*, 25 octobre 1983 (archives privées LFA).

URION André, expert auprès des tribunaux, *Exposé complémentaire sur la situation des Anciens Établissements Gabriel Toussaint et Cie*, 6 janvier 1984 (archives privées LFA).

URION André, expert auprès des tribunaux, *Notes relatives au maintien des fonderies Dumas*, 11 janvier 1985 (archives privées LFA).

VALFOND, *Rapport annuel, 1997* (archives privées LFA).

Variation de l'activité des industries de la fonderie dans le temps, comparaison entre la fonderie Dumas et les fonderies autonomes françaises 1929-1960 (archives privées Jacques Collot).

VILLA Pierre, CEPII, *Chômage et salaire en France sur longue période*, n° 1994-13.

Presse et périodiques

Fonderie et fondeurs d'aujourd'hui, 1982-2009 (archives privées LFA, Toussaint, SFMA, CTIF).

Fonte et vie (journal d'entreprise), 22 numéros, janvier 1988-décembre 1999 (archives privées LFA).

Hommes et fonderie, 1970-2009 (archives privées LFA, Toussaint, SFMA, CTIF).

Informations hebdomadaires du SFMA, 1964-1967 (archives privées LFA).

Informations du syndicat des fondeurs des Ardennes (trimestriel), 1992-1996 (archives privées LFA).

Journal des Mines, n° 1, an III (bibliothèque de l'École des Mines).

Journal des Mines, n° 84, an XI (bibliothèque de l'École des Mines).

Journal des Mines, n° 94, an XII (bibliothèque de l'École des Mines).

La fonderie moderne, 1920-1924 (bibliothèque du CNAM).

L'Ardennais, 9 octobre, 30, 31 décembre 1974.

L'Ardennais, 10 septembre, 29 novembre, 2, 3 décembre 1975.

L'Ardennais, 17 mars, 27 avril 1976.

L'Ardennais, 18 février, 28 avril 1977.

L'Ardennais, 28 avril, 29 novembre 1977

L'Ardennais, 17 octobre, 18 février 1984.

L'Ardennais, 28 mars 1985.

L'Ardennais, 7 janvier 2012.

Le Courrier des Ardennes, 11 janvier 1899 (BNF JO-12733).

Le Mois scientifique et industriel, monographie n° 10, 1905 (bibliothèque de l'École des Mines).

Le Narrateur de Rocroi, 19 juin 1920 (BNF JO-86967).

Le Petit Ardennais, 1921-1930, ADA 1MI 617, 1MI 641-645, 1MI 853-862, 1MI 895-922).

Le Soir (Belgique), 18 octobre 1994.

Les Échos, 16 novembre 1994.

Les Échos, 25 janvier 1995.

Les Échos, 29 avril 1997.

Les Échos, 1^{er} septembre 1998.

Les Échos, 6 septembre 2002.

Les Petites Affiches Matot Braine, hebdomadaire d'information économique et juridique de Champagne Ardenne, 1950-1976 (archives privées société Matot Braine).

L'Humanité, 20 septembre 1984.

Liberté, 12 septembre 1953 (archives privées LFA).

Loire matin, 24 octobre 1984.

L'Union, 13 novembre 1972.

L'Union, 20 novembre, 30 décembre 1974.

L'Union, 27 novembre 1975.

L'Union, 30 avril 1976.

L'Union, 12 mai 1987.

L'Union, 29 novembre 1995.

L'Union, 2 décembre 1999.

L'Usine Nouvelle, 10 mai 1971.

L'Usine Nouvelle, 4 août, 11 août, 18 août 1983.

L'Usine Nouvelle, 23 avril 1987.

L'Usine Nouvelle, 16 mars 1989.

L'Usine Nouvelle, 8 novembre 1990.

L'Usine Nouvelle, 7 juillet 1994.

L'Usine Nouvelle, 2 mars 1995.

L'Usine Nouvelle, 28 novembre 1996.

L'Usine Nouvelle, 11 mai 2000.

L'Usine, 1920-1930 (ADA Per H8).

Le monde diplomatique, novembre 2006.

Modern casting USA, numéro de décembre, années 1991 à 2000.

Modern foundry, 1^{er} octobre 1998.

Ouest France, 17 décembre 2009.

Archives en ligne

http://ateliers.melin.free.fr/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1

<http://blogs.lexpress.fr/attali/2007/08/2007/>

<http://corporate.renault-trucks.com>

<http://france-inflation.com/inflation-depuis-1901.php>

<http://fxtop.com>.

<http://jda.revues.org/1762>

<http://members.lycos.nl/cvdv/threecenturiesCI metallurgy.html>

<http://rfse.univ-lille1.fr/appels/entrepreneur.htm>

<http://tresordesregions.mgm.fr/cant.php?cl=Rocroi®ion=21>

<http://www.annales.org/archives/x/ricard.html>

<http://www.auneg.org/ECOMAN/lecon4/etude/doc1.pdf>

<http://www.archivesnationales.culture.gouv.fr/camt>

<http://www.arnauld.divvy.pagesperso-orange.fr/usines%20CHABOCHE.htm>

<http://www.bn-r.fr>

http://www.broseley.org.uk/wilkfiles/KING_OF_THE_IRONMASTERS.htm

<http://www.cr-champagne-ardenne.fr/patrimoineindustriel08/IA08001166.html>

<http://www.deja-hier.com/musee.asp?ordre=arthu>

http://www.febecoop.be/forcecoop/statut_sur_constitution.php

<http://www.fontesdart.org>.

http://www.forum-entreprise.com/creation-entreprise/choix-statut/composition-dualiste_1105_1.htm

http://www.france_inflation.com/inflation_depuis_1901.php

http://www.france-inflation.com/calculateur_inflation.php
<http://www.iron.oakengates.com>
<http://www.libération.fr/economie/0109156592-le-siege-de-l-empire-coencas-a-comm.>
11 octobre 1995
http://www.midest.com/site/FR/Evenements/40_ans_du_Midest/Historique_salon,I3833.htm
http://www.napoleon.org/frsalle_lecture/articles/files/napoleongrandstravauxParis_po
http://www.oakengates.com/history/john_wilkinson_and_the_snedshill.htm
<http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot1Lille>
<http://www.schneider-electric.fr/histoire/histoire-telemeca>
http://www.sedgleymanor.com/people/abraham_darby.html
<http://www.senat.fr/questions/base/1989/qSEQ890203518.html>
<http://www.thefreelibrary.com/timeline+of+ductile+iron+history-a021265471>
http://www.toujoursla.com/DROMART_Marie-Louise_64/chapitre122/
<http://www.valeo.com/fr/accueil/le-groupe/historique-du-groupe.html>
<http://www.vernimmen.net>
<http://www.vonroll-infratec.ch>

Bibliographie

Méthodologie

AGULHON Maurice, « Vu des coulisses », in NORA Pierre (dir.), *Essais d'ego-histoire*, Paris, Gallimard, 1987, p. 9-59.

BEAUD Michel, *L'art de la thèse. Comment préparer et rédiger une thèse de doctorat, un mémoire de DEA ou de maîtrise, ou tout autre travail universitaire*, Paris, La Découverte, 1997.

BESANCON Alain, « Vers une histoire psychanalytique (II) », *Annales, Économies, Sociétés, Civilisations*, n° 4, 1969, p. 1011-1033.

BLOCH Marc, *Apologie pour l'histoire ou métier d'historien*, Paris, Armand Colin, 1993.

BOURDE Guy, MARTIN Hervé, *Les écoles historiques*, Paris, Éditions du Seuil, 1983.

BRUNET Jean Paul, PLESSIS Alain, *Introduction à l'histoire contemporaine*, Paris, Armand Colin, 1972.

CHAULEUR Andrée, *Bibliothèque et archives*, Paris, Economica, 1980.

CHAUNU Pierre, « Le fils de la morte », in NORA Pierre (dir.), *Essais d'ego-histoire*, Paris, Gallimard, 1987, p. 61-107.

École normale supérieure de Saint Cloud, 1977, *L'histoire sociale, sources et méthodes*, Paris, PUF, 1967.

CROZIER Michel, FRIEDBERG Ehrard, *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, 1977.

CRUZET Yves, *L'analyse économique à l'épreuve de l'histoire*, Paris, Édition Marketing, 1989.

DELACROIX Christian, DOSSE François, GARCIA Patrick, *Les courants historiques en France*, Paris, Éditions Armand Colin, 2005.

DELSALLE Paul (dir.), *La recherche historique en archives XIX^e et XX^e siècles*, Paris, Éditions Ophrys, 1996.

FINLEY Moïse, *Mythe, mémoire, histoire*, Paris, Flammarion, 1981.

GILLE Bertrand, *Les archives d'entreprises*, Paris, Imprimerie nationale, 1958.

GINZBURG Carlo, « Signe, traces, pistes », *Le Débat*, n° 6, novembre 1980.

GIRARD Alain, *La réussite sociale en France*, Paris, PUF, 1961.

HILDESHEIMER Françoise, *Les archives, pourquoi, comment ?*, Paris, Éditions de l'Érudit, 1984.

Histoire sociale et actes notaires problèmes de méthodologie, Acte de la table ronde du 20 mai 1988, Verd'histoire, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, 1989.

KOSELLECK Reinhart, *L'expérience de l'histoire*, Paris, Éditions du Seuil, 1997.

LANGLOIS Charles Victor, SEIGNEBOS Charles, *Introduction aux études historiques*, Éditions Kimé, Paris 1992.

LE GOFF Jacques, *Histoire et mémoire*, Paris, Gallimard, 1988.

LE GOFF Jacques, NORA Pierre (dir.), *Faire de l'histoire*, Paris, Éditions Gallimard, 1974.

LEVY MICHEL Louis, *Comprendre les statistiques*, Paris, Éditions du Seuil, 1979.

Lire BRAUDEL, Paris, La Découverte, 1988.

MARROU Henri-Irénée, *De la connaissance historique*, Paris, Éditions du Seuil, 1954.

NOIRIEL Gérard, *Sur la crise de l'histoire*, Paris, Éditions Belin, 2005 [1996].

NORA Pierre (dir.), *Essais d'ego-histoire*, Paris, Gallimard, 1987.

POIRRIER Philippe, *Les enjeux de l'histoire culturelle*, Paris, Éditions du Seuil, 2004.

ROUSSO Henry, « L'histoire appliquée ou les historiens thaumaturges », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 1, janvier 1984, p. 105-122.

VEYNE Paul, *Comment on écrit l'histoire*, Paris, Éditions du Seuil, 1979.

Histoire générale de la France : économie,
société, politique

AGULHON Maurice (dir.), *Histoire de la France urbaine. La ville de l'âge industriel*, Paris, Éditions du Seuil, 1983, 1988.

ARIES Philippe, *Histoire des populations françaises*, Paris, Éditions du Seuil, 1971.

ARIES Philippe, DUBY Georges (dir.), *Histoire de la vie privée, De la Révolution à la Grande Guerre*, Paris, Éditions du Seuil, 1999 [1987].

ASSELAIN Jean-Charles, *Histoire économique de la France du XVIII^e à nos jours*, tome II, *De 1919 à la fin des années 1970*, Paris, Éditions du Seuil, 1984.

ASSELAIN Jean-Charles, *Histoire économique du XX^e siècle, « La réouverture des économies nationales (1939 aux années 1980) »*, Paris, Presse des sciences politiques de la Fondation nationale, Dalloz, 1995.

ASSOCIATION INTERNATIONALE DE DROIT ÉCONOMIQUE, *Actes du colloque de Nice 24-25 janvier 1985*, Brussel, De Boeck-Wesmael, 1986.

AZEMA Jean-Pierre et BEDARIDA François (dir.), *La France des années noires*, tome 1-2, Paris, Éditions du Seuil, 1993, 2000.

BEAUD Michel, *Histoire du capitalisme de 1500 à nos jours*, Paris, Éditions du Seuil, 1981.

BECKER Jean-Jacques, BERSTEIN Serge, *Victoires et frustrations, 1914-1929*, Paris, Éditions du Seuil, 1990.

BEDARIDA François, AZEMA Jean Pierre, *Le régime de Vichy et les Français*, Paris, Fayard, 1992.

BERNARD Philippe, *La fin d'un monde (1914-1929)*, Paris, Éditions du Seuil, 1975.

BERSTEIN Serge, MILZA Pierre, *Histoire de la France au XX^e siècle*, Paris, Éditions complexe, tome III 1945-1958, tome IV 1958-1974, 1991.

BONIN Hubert, *Histoire économique de la France depuis 1880*, Paris, Masson, 1988.

- BORNE Dominique, *Histoire de la société française depuis 1945*, Paris, Armand Colin, 1995.
- BOUVIER AJAM Maurice, *Histoire du travail en France depuis la révolution*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1969.
- BOUVIER Jean, « Monnaie et banque d'un après-guerre à l'autre 1919-1945 », in BRAUDEL Fernand, LABROUSSE Ernest (dir.) *Histoire économique et sociale de la France*, tome IV, Paris, PUF, 1993, p. 687-728.
- BOYER Luc, DIVAY Mathilde, « Introduction générale au cahier spécial piloté par Luc Boyer et Mathilde Divay », *Management & Avenir*, n° 11, 2007/1.
- BRAUDEL Fernand, LABROUSSE Ernest (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, tome II, Paris, PUF, 1970.
- BRAUDEL Fernand, LABROUSSE Ernest (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, tome III et IV, Paris, PUF, 1993.
- BREMOND Janine, GELEDAN Alain, *Dictionnaire de théories et mécanismes économiques*, Paris, Hatier, 1984.
- BREWER John, MACKENDRICK Neil, JOHN H. PLUMB, *The birth of a consumer society*, Londres, Europa Publications Limited, 1982.
- BUSSIÈRE Éric, CHADEAU Emmanuel, « Sidérurgie et métallurgie lourde : aléas et structures », in LEVY-LEBOYER Maurice (dir.) *Histoire de la France Industrielle*, Paris, Larousse, 1996, p. 320-334.
- CARON François, *Le résistible déclin des sociétés industrielles*, Paris, Perrin, 1985.
- CARON François, BOUVIER Jean, « Indices majeurs », in BRAUDEL Fernand, LABROUSSE Ernest (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, tome IV 3, Paris, PUF, 1993, p. 1011-1051.
- CARON François, BOUVIER Jean, « Guerre, crise, guerre 1914-1949 », in BRAUDEL Fernand, LABROUSSE Ernest (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, tome IV, Paris, PUF, 1993, p. 633-686.
- CARON François, BOUVIER Jean, « Structure des firmes, emprise de l'État », in BRAUDEL Fernand, LABROUSSE Ernest (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, tome IV, Paris, PUF, 1993, p. 769-822.
- CARON François, *Histoire économique de la France, XIX-XX^e siècle*, Paris, Armand Colin, 1995.

CARON François, « Changement technique et culture technique », in LEVY-LEBOYER Maurice (dir.), *Histoire de la France industrielle*, Paris, Larousse, 1996, p. 232-253.

CATINAT Michel, « La production industrielle sous la IV^e République », *Économie et statistique*, n° 129, janvier 1981.

CHARBIT Claire, DAVIET Jean Pierre, FORAY Dominique, SALAIS Robert, « Chronique interdisciplinaire : Économie industrielle et histoire », *Revue d'économie industrielle*, vol. 58, 4^e trimestre 1991, p. 133-152.

CHARLES Christophe, *Histoire sociale France au XIX*, Paris, Éditions du Seuil, 1991.

CHATRIOT Alain, « Les ententes : débats juridiques et dispositifs législatifs (1923-1953). La genèse de la politique de la concurrence en France », *Histoire, économie & société*, 2008/1, p. 7-22.

CROUZET François, *La première Révolution industrielle*, in LEVY-LEBOYER Maurice (dir.), *Histoire de la France industrielle*, Paris, Larousse, 1996, p. 62-92.

DANOS Jacques, GIBELIN Marcel, *Juin 36*, Paris, Les Éditions ouvrières, 1952.

DAUMARD Adeline, « La bourgeoisie française au temps des épreuves (1914-1950) » in DAUMARD Adeline, « La bourgeoisie et les classes dirigeantes. Permanence, évolution ou mutation ? », in BRAUDEL Fernand, LABROUSSE Ernest (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, tome IV 1-2, Paris, PUF, 1993, p. 50-62.

BRAUDEL Fernand, LABROUSSE Ernest (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, tome IV, 1880-1950, Paris, PUF, 1979. p. 861-906.

DAUMAS Maurice (dir.), *Histoire générale des techniques*, tome II, Paris, PUF, 1965.

DAUMAS Maurice, « La montée de la grande industrie chimique », in DAUMAS Maurice (dir.), *Histoire générale des techniques*, tome II, Paris, PUF, 1965, p. 617-645.

DAUMAS Maurice (dir.), *Histoire générale des techniques*, tome, III, IV, V, Paris, PUF, 1996.

DELAUNAY Quynh, *Société industrielle et travail domestique, l'électroménager en France (XIX^e-XX^e siècle)*, Paris, L'Harmattan, 2003.

DEWERPE Alain, *Le monde du travail en France*, Paris, Armand Colin, 1989.

DROZ Bernard, ROWLEY Anthony, *Histoire générale du XX^e siècle*, tome II, *La naissance du monde contemporain*, tome III, *Expansion et indépendances (1950-1973)*, Paris, Éditions du Seuil, 1987.

- DUBY Georges, WALLON Armand (dir.), *Histoire de la France urbaine*, tome II, Paris, Éditions du Seuil, 1970.
- DUBY Georges (dir.), *Histoire de la France Urbaine*, tome IV, *La ville à l'âge industriel*, Paris, Éditions du Seuil, 1983.
- DUPÂQUIER Jacques, *Histoire de la population française*, tome IV, Paris, PUF, 1988.
- DUPREUX Georges, « L'étude de la mobilité sociale, quelques problèmes de méthode », in *Conjoncture économique, structure sociale, hommage à Ernest Labrousse*, Paris, Mouton, 1974, p. 79-98.
- ECK Jean-François, *Histoire de l'économie Française depuis 1945*, Paris, Armand Colin, 1994.
- ERIKSON Philippe, « Faire de l'ethnologie dans une entreprise extractive multinationale », *Journal des Anthropologues*, 2004.
- GARANGER André, « Le machinisme industriel », in DAUMAS Maurice (dir.), *Histoire générale des techniques*, tome III, Paris, PUF, 1996, p. 102-171.
- GAUTHIER André, *Le monde d'une crise à l'autre*, Montreuil, Bréal Éditeur, 1984.
- GILLE Bertrand, « Les techniques d'assemblage », in DAUMAS Maurice (dir.), *Histoire générale des techniques*, tome II, Paris, PUF, 1965, p. 74-87.
- GILLE Bertrand, « L'évolution de la métallurgie », in DAUMAS Maurice (dir.), *Histoire générale des techniques*, tome III, Paris, PUF, 1996, p. 585-616.
- GUESLIN André, *L'État, l'économie et la société française XIX-XX^e siècle*, Paris, Hachette, 1992.
- GUILLAUME Pierre, *Histoire sociale de la France au XX^e siècle*, Paris, Masson, 1992.
- LABROUSSE Ernest, « Aperçu de la répartition sociale et de l'expansion 'agricole' », in BRAUDEL Fernand, LABROUSSE Ernest (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, tome II, Paris, PUF, 1970, p. 473-497.
- LASERRE René, « L'unification économique allemande, bilan et perspectives », *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, Vol. 23, 1991, p. 14-18.
- LE GOFF Jacques, *La civilisation de l'Occident médiéval*, Paris, Arthaud, 1984.
- LE ROY LADURIE Emmanuel (avec la collaboration de Bernard Quillet), « Déférence sociale et disjonction des valeurs », in LE ROY LADURIE Emmanuel (dir.), *Histoire de la France urbaine, la ville des temps modernes*, Paris, Éditions du Seuil, 1998, p. 393-438.

LE ROY LADURIE Emmanuel (avec la collaboration de Bernard Quillet), « La démographie des lumières », in LE ROY LADURIE Emmanuel (dir.), *Histoire de la France urbaine, la ville des temps modernes*, Paris, Éditions du Seuil, 1998, p. 293-348.

LE ROY LADURIE Emmanuel (dir.), *Histoire de la France urbaine, la ville des temps modernes*, Paris, Éditions du Seuil, 1998.

LE ROY LADURIE Emmanuel, « De la crise ultime à la vraie croissance », in DUBY Georges, WALLON Armand (dir.), *Histoire de la France rurale*, tome II, Paris, Éditions du Seuil, 1970, p. 359-575.

LEON Pierre, « Morcellement et émergence du monde ouvrier », in BRAUDEL Fernand, LABROUSSE Ernest (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, tome II, Paris, PUF, 1970, p. 895-922.

LEON Pierre, « La percée de la sidérurgie française », in BRAUDEL Fernand, LABROUSSE Ernest (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, tome IV/3, Paris, PUF, 1993, p. 563-570.

LEQUIN Yves, « Le renouvellement des classes moyennes », in AGULHON Maurice (dir.), *Histoire de la France urbaine. La ville de l'âge industriel*, Paris, Éditions du Seuil, 1988 [1983], p. 563-590.

LEQUIN Yves, « Le monde des travailleurs manuels », in AGULHON Maurice (dir.), *Histoire de la France urbaine. La ville de l'âge industriel*, Paris, Éditions du Seuil, 1988, [1983], p. 525-562.

LEQUIN Yves, « Le métier », in NORA Pierre (dir.), *Les lieux de mémoire*, III/2, Paris, Gallimard, 1992, p. 377-419.

LESCURE Michel, *PME et croissance économique, l'expérience française des années 1920*, Paris, Economica, 1996.

LEVY-LEBOYER Claude, *L'ambition professionnelle et société*, Paris, PUF, 1971.

LEVY-LEBOYER Maurice (dir.) *Histoire de la France Industrielle*, Paris, Larousse, 1996.

MARCHANT Olivier, THELOT Claude, *Deux siècles de travail en France*, Paris, INSEE Études, 1991.

MAYEUR Jean-Marie, *Les débuts de la III^e République (1871-1898)*, Paris, Éditions du Seuil, 1973.

MERENNE-SCHOUMAKER Bernadette, *La localisation des industries*, Paris, Nathan, 1991.

MERLIE Dominique, PREVOT Jean, *La mobilité sociale*, Paris, La Découverte, 1991.

- MICHELET Jules, *Histoire de France*, Paris, Librairie classique de L. Hachette, 1835.
- MORMICHE Pierre, « Les jeunes sur le marché du travail », *Économie et statistique*, n° 69, juillet-août 1975, p. 11-19.
- MOSSE Éliane, *Comprendre la politique économique*, Paris, Éditions du Seuil, 1980.
- MOSSE Éliane, *L'ère des certitudes 1945-1973*, Paris, Éditions du Seuil, 1990.
- NERE Jacques, *Les crises économiques au XX^e siècle*, Paris, Armand Colin, 1989.
- NICOLAÏ André, « L'inflation comme régulation », *Revue économique*, Vol. 13, n° 4, 1962, p. 521-547.
- NOIRIEL Gérard, *Les ouvriers dans la société française XIX^e-XX^e siècle*, Paris, Éditions du Seuil, 1986.
- NORA Pierre (dir.), *Les lieux de mémoire*, tome III, Paris, Gallimard, 1992.
- PERROT Michèle, « Les classes populaires urbaines », in BRAUDEL Fernand, LABROUSSE Ernest (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, tome IV, Paris, PUF, 1993, p. 454-534.
- PERROT Michèle, « Fonction de la famille », in ARIES Philippe, DUBY Georges (dir.), *Histoire de la vie privée, De la Révolution à la Grande Guerre*, Paris, Éditions du Seuil, 1999 [1987], p. 93-108.
- REBERIOUX Madeleine, *La république radicale 1898-1914*, Paris, Éditions du Seuil, 1975.
- REMOND René, « les lendemains qui chantent ? », in AZEMA Jean Pierre et BEDARIDA François (dir.), *La France des années noires*, tome II, Paris, Éditions du Seuil, 2000 [1993], p. 523-540.
- ROCHE Daniel, *Histoire des choses banales, Naissance de la consommation XVII^e-XVIII^e siècle*, Paris, Fayard, 1997.
- ROWLEY Anthony, *Évolution économique de la France du milieu du XIX^e siècle à 1914*, Paris, Société d'Édition d'Enseignement supérieur, 1982.
- SAUVY Alfred, *Le pouvoir et l'opinion*, Paris, Payot, 1949.
- SAUVY Alfred, *Histoire économique de la France entre les deux guerres*, tome I, 1918-1931, Paris, Fayard, 1965, tome II, 1931-1939, Paris, Fayard, 1967.
- SAUVY Alfred, *La vie économique des Français de 1939 à 1945*, Paris, Flammarion, 1978.

SAUVY Alfred, « La population française pendant la seconde guerre mondiale » in DUPÂQUIER Jacques (dir.), *Histoire de la population française*, tome IV, Paris, PUF, 1988, p. 147-180.

SCARDIGLI Victor, *Ascension sociale et pauvreté*, Paris, Éditions du CNRS, 1978.

VIAL Jean, *L'avènement de la civilisation industrielle*, Paris, PUF, 1973.

WORONOFF Denis, *Histoire de l'industrie en France du XVI^e siècle à nos jours*, Paris, Éditions du Seuil, 1998 [1994].

Histoire des entreprises

ADNER Ron, « A demand-based perspective on technology life circles », *Advances in strategic management*, vol. 21, 2004, p. 25-43.

AFFES Habib, MNASSER Karima, « La réussite de la succession des entreprises familiales : une étude des perspectives des parties prenantes », article présenté au dixième Colloque international de la recherche en sciences de gestion, Hammanet, 2011.

ALARY Éric, « La ligne de démarcation, une « frontière » économique ? », in DARD Olivier, DAUMAS Jean-Claude, MARCOT François (dir.), *L'occupation, l'État français et les entreprises*, Paris, ADHE, 2000, p. 53-68.

ALLOUCHE José, AMANN Bruno, « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Économies et Société*, n° 8-9, 1998, p. 128-154.

ALLOUCHE José, AMANN Bruno, « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, mars 2000, p. 33-79.

AUMONT Michèle, *Construire l'entreprise*, Paris, Arthème Fayard, 1963.

AUSTRUY Jacques, « La réglementation des ententes et les pouvoirs compensateurs dans le marché commun », *Revue économique*, vol. 11, n° 5, 1960, p. 770-802.

BARJOT (dir.), « Stratégie industrielle sous l'occupation », *Histoire économique et société*, 3^e trimestre 92.

BARREDY Céline, *Le choix de la SA à directoire et conseil de surveillance dans la société familiale cotée comme mode de gouvernance*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 2005.

BASLY Sami, « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique, », article présenté au congrès international de l'AFFI (Association française de finance), Poitiers, 2006.

BASLY Sami, «Le conservatisme : une explication des choix financiers de la PME familiale», article présenté au congrès international de l'AFFI (Association française de finances), Bordeaux, 2007.

BEAU Denis, SANANES Jean-Charles, « Les opérations de croissance externe des entreprises françaises : constats et perspectives », *Revue d'économie industrielle*, vol. 54, 4^e trimestre 1990, p. 100-112.

BELTRAN Alain, FRANK Robert, ROUSSO Henry (dir.), *La vie des entreprises sous l'occupation*, Paris, Belin, 1994.

BOURDIEU Jérôme, COLIN-SEDILLOT Béatrice, « Structure du capital et coûts d'information : le cas des entreprises françaises à la fin des années quatre-vingt », *Économie et Statistique*, n° 268-269, 1993, p. 87-100.

BOUTILLIER Sophie, UZUNIDIS Dimitri, *La légende de l'entrepreneur*, Paris, Éditions La Découverte & Syros, 1999.

BOUVIER Jean, « Avant-propos », in DAVIET Jean-Pierre, *Un destin international, la compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, Paris, Éditions des Archives Contemporaines, 1988, p. VII-X.

BOYER Luc, EQUILBEY Noël, *Organisation, théories et applications*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1999.

BRICOUT Jean-Luc, COLIN-SEDILLOT Béatrice, « La croissance externe des entreprises françaises à la fin des années quatre-vingt », *Économie et statistique*, n° 268-269, 1993, p. 31-43.

BRUAT Christian, « Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet d'entreprise », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1, 2001, p. 25-42.

BUCAILLE Alain, COSTA DE BEAUREGARD Berold, *PMI enjeux régionaux et internationaux*, Paris, Economica/ministère de l'industrie, 1987.

CABIN Philippe (dir.), *Les Organisations, états des savoirs*, Sciences humaines, Auxerre, Auxerre Éditions, 1999.

CADIEUX Louise, LORRAIN Jean, *Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs*, 6^e Congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal, octobre 2002.

- CAIRE Guy, *Les relations industrielles*, Paris, Dalloz, 1973.
- CANRY Nicolas, « Les évolutions du partage de la valeur ajoutée en France depuis 1970 », *Ecoflash*, n° 192, 2004, p. 1-10.
- CARON François, « L'entreprise », in NORA Pierre (dir.), *Les lieux de Mémoire*, tome III, Paris, Gallimard, 1992, p. 322-375.
- CARON François, « Le métier », in NORA Pierre (dir.), *Les lieux de Mémoire*, tome III, Paris, Gallimard, 1992, p. 376-419.
- CARON François, BOUVIER Jean, « L'industrialisation des années 1920 », in BRAUDEL Fernand, LABROUSSE Ernest (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, tome IV, Paris, PUF, 1993, p. 646-654.
- CARON François, BOUVIER Jean, « Les agents : les entreprises », in BRAUDEL Fernand, LABROUSSE Ernest (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, tome IV 3, Paris, PUF, 1993, p. 1135-1176.
- CETTE Gilbert, « L'efficacité du capital fixe dans l'industrie 1959-1979 », *Économie & prévision*, n° 50, 1981-5, p. 3-21.
- CHADEAU François, *L'économie du risque, les entrepreneurs 1850-1980*, Paris, Orban, 1988.
- CHEVANDIER Christian, DAUMAS Jean-Claude (dir.), *Travailler dans les entreprises sous l'occupation*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2007.
- CLEON Yves, *Code de l'analyse financière et économique de l'entreprise*, Vesoul, Éditions Pragnos, 1975.
- COLLOQUE PME 8 déc. 1980, « Les PME face à leur avenir », *Études de politique industrielle*, n° 30, 1981.
- CONGRÈS DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DES HISTORIENS ÉCONOMISTES 4 MARS 1980, *Entreprises et entrepreneurs XIX et XX^e siècles*, Paris, Presse université Paris Sorbonne, 1983.
- DANSETTE Jean-Lambert, *Naissance du patronat*, Paris, L'Harmattan, 2001.
- DARD Olivier, DAUMAS Jean-Claude, MARCOT François (dir.), *L'occupation, l'État français et les entreprises*, Paris, ADHE, 2000.
- DAUMALIN Xavier, COURDURIÉ Marcel, *Vapeurs et révolution industrielle à Marseille, 1831-1857*, Marseille, Chambre de commerce et d'industrie Marseille-Provence, 1997.
- DAUMALIN Xavier, AMÉRIC Laurence, *Les dynasties marseillaises de la révolution à nos jours*, Paris, Perrin, 2010.

DAUMARD Adeline, *Les fortunes françaises au XIX^e siècle*, Paris, École pratique des Hautes Études, 1973.

DAUMAS Jean-Claude, *L'amour du drap, Blin & Blin Elbeuf*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 1999.

DAUMAS Jean-Claude, « Les logiques des entreprises sous l'occupation », in DARD Olivier, DAUMAS Jean-Claude, MARCOT François (dir.), *L'occupation, l'État français et les entreprises*, Paris, ADEH, 2000, p. 435-456.

DAUMAS Jean-Claude, « Conclusion », in DARD Olivier, DAUMAS Jean-Claude, MARCOT François (dir.), *L'occupation, l'État français et les entreprises*, Paris, ADHE, 2000, p. 435-456.

DAUMAS Jean-Claude (dir.), *Le capitalisme familial : logiques et trajectoires*, Actes de la journée d'étude de Besançon du 17 janvier 2002, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2003.

DAUMAS Jean-Claude, « À propos du capitalisme familial », in DAUMAS Jean-Claude (dir.), *Le capitalisme familial : logiques et trajectoires*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2003, p. 7-36.

DAUMAS Jean-Claude, « À propos du capitalisme familial », in DAUMAS Jean-Claude, *Le capitalisme familial : logiques et trajectoires*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2003, p. 1-36.

DAUMAS Jean-Claude (dir.), *Les systèmes productifs dans l'Arc jurassien*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2004.

DAUMAS Jean-Claude, LAMARD Pierre, TISSOT Laurent (dir.), *Les territoires de l'industrie en Europe (1750-2000)*, Actes du colloque international de Besançon 27, 28 et 29 octobre 2004, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2004.

DAUMAS Jean-Claude, « Introduction », in CHEVANDIER Christian, DAUMAS Jean-Claude (dir.) *Travailler dans les entreprises sous l'Occupation*, Actes du V^e colloque du GDR du CNRS, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2008, p. 11-16.

DAUMAS Jean-Claude, GAYOT Gérard, MINARD Philippe, TERRIER Didier (dir.) *L'outillage mental des acteurs de l'économie, Réalités Industrielles*, Paris, Éditions ESKA, 2009.

DAUMAS Jean-Claude, « Guerre et reconstruction dans l'industrie lainière française (1914-1926) », in FAVIER René, KLEIN Jean-François, TERRIER Didier, WORONOFF Denis (dir.),

Tisser l'histoire, L'industrie et ses patrons XVI^e-XX^e siècle. Mélange offert à Serge Chassagne, Valenciennes, Presses universitaires de Valenciennes, 2009, p. 97-109.

DAUMAS Jean-Claude (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010.

DAUMAS Jean-Claude (dir.), *L'histoire économique en mouvement*, Villeneuve d'Ascq, Septentrion, 2012.

DAUSETTE Jean-Lambert, *Histoire de l'entreprise et des chefs d'entreprise en France, Génèse du patronat 1780-1980*, Paris, Hachette, 1991.

DAVIET Jean-Pierre, *Un destin international, la compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, Paris, Éditions des Archives contemporaines, 1988.

DE BANDT Jacques, « Approche méso-économique de la dynamique industrielle », *Revue d'économie industrielle*, vol. 49, 3^e trimestre 1989, p. 1-18.

DE GEUS Arie, « The living company », in *Harvard Business Review*, March-April 1997, p. 51-59.

DE LA VILLE Valérie-Inès, « L'émergence du projet entrepreneurial », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1, 2001, p. 43-59.

DE LANNURIEN Pierre, *Cent ans de retard*, Paris, Denoël, 1968

DE ROCHEBRUNE Renaud, HAZERA Jean Claude, *Les patrons sous l'occupation*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1995.

DEGOS Jean-Guy, TREBUCQ Stéphane (dir.), *L'entreprise, le chiffre et le droit*, IAE, Bordeaux IV, 2005.

DELAVALLEE Éric, *La culture d'entreprise pour manager autrement*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 2002.

DI MEO Guy, « La crise du système industriel en France, au début des années 1980 », *Annales de géographie*, tome 93, n° 517, 1984, p. 326-349.

DURAND Rodolphe, « Théories évolutionnistes et management stratégique », in LAROCHE Hervé, NIOCHE Jean-Pierre, *Repenser la stratégie*, Paris, Librairie Vuibert, 1998, p. 135-165.

DUTAILLY Jean-Claude, HANNOUN Michel, « Les secteurs sensibles de l'industrie », *Économie et statistique*, n° 120, mars 1980, p. 3-23.

- FOHLEN Claude, *Une affaire de famille au XIX^e siècle MEQUILLET-MOBLLOT*, Paris, Armand Colin.
- FRABOULET Danièle, *Quand les patrons s'organisent, 1901-1950, Stratégie et pratiques des Industries métalliques et minières*, Paris, Septentrion Presses universitaires, 2007.
- FREYSSNET Michel, FRIDENSON Patrick, POINTET Jean Marc (dir.), *Les données économiques et sociales de Renault. Les années 70 et 80*, Paris, Gerpisa, 1995, disponible en ligne sur : <<http://www.freyssenet.com>>, 2006.
- FRIDENSON Patrick, *Histoire des usines Renault, tome 1, naissance de la grande entreprise 1898-1939*, Paris, Éditions du Seuil, 1972.
- FRIDENSON Patrick et STRAUS André, *Le capitalisme français, XIX^e-XX^e, blocages et dynamismes d'une croissance*, Paris, Fayard, 1987.
- GAFFARD Jean-Luc, *Économie industrielle et de l'innovation*, Paris, Dalloz, 1990.
- GELINIER Octave, *La réussite des entreprises familiales*, Paris, Laurent du Mesnil Éditeur, 1996.
- GORGEU Armelle, MATHIEU René, LAIGLE Lydie, GAREL Gilles, « Liens avec les fournisseurs équipementiers et sous-traitants » in FREYSSNET Michel, FRIDENSON Patrick, POINTET Jean Marc (dir.), *Les données économiques et sociales de Renault. Les années 70 et 80*, Paris, Gerpisa, 1995, disponible en ligne sur : <<http://www.freyssenet.com>>, 2006.
- GRELET Jean Louis, THELOT Claude, « La prime de développement : un rôle incitatif discutable », *Économie et Statistique*, vol. 89, n° 89, 1977, p. 21-37.
- GRONIER Anne-Marie, *La productivité*, Paris, Hatier, 1987.
- HAMEL Gary et PRAHALAD Coimbatore, K., « *La conquête du futur* », Paris, Dunod, 1982.
- HAMMAM Philippe, « Du paternalisme à la notabilité industrielle », *Revue des sciences sociales*, n° 33, 2005, p. 136-143.
- HAMON Maurice, TORRES Félix (dir.), *Mémoire d'avenir : l'histoire dans l'entreprise*, Paris, Economica, 1987.
- HAU Michel, *L'industrialisation de l'Alsace (1803-1939)*, Strasbourg, Universités de Strasbourg, 1987.
- HAU Michel, STOSKOPF Nicolas, *Les dynasties alsaciennes : du XVII^e siècle à nos jours*, Paris, Perrin, 2005.

HAZERA Jean-Claude (dir.), *Les patrons sous l'occupation*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1995.

HELLRIEGEL Don, SLOCUM John W, *Management des organisations*, Bruxelles, De Boeck & Larcier, 2006.

HERNANDEZ Émile-Michel, « Les trois dimensions de la décision d'entreprendre », *Revue française de gestion*, n° 168-169, 2006/9-10, p. 337-357.

HERNANDEZ Émile-Michel, MARCO Luc, *Entrepreneur et décision, de l'intention à l'acte*, Paris, Éditions ESKA, 2006.

JARDEL Jean Pierre, LORIDON Christian, *Les rites dans l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.

JOIN-LAMBERT Marie-Thérèse, « L'Agence nationale pour l'emploi : Premiers bilans, premières réflexions », *Économie et statistique*, n° 69, juillet-août 1975, p. 79-84.

JONES Geoffrey, ZEITLIN Jonathan (eds), *The Oxford handbook of business history*, New York, Oxford University Press, 2007.

JULIEN Pierre-André, MARCHESNAY Michel, *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica, 1996.

JULIEN Pierre-André, « Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la perplexité », *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 21, n° 2, 2008, p. 119-144.

JULIEN Pierre-André, VAGHELY Ivan-Pierre, BROUSSEAU Michel, « Opportunités : idée, marché, et temps », International council for small business world conference, Halifax 22-25 juin 2008.

KRUEGER Norris, BRAZEAL Dennart, « Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs », *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 18, issue 3, 1994, p. 91-104

LAFERRERE Michel, « Géographie du pouvoir de décision dans l'industrie lyonnaise », *Revue de géographie de Lyon*, vol. 54, n° 54-4, 1979, p. 329-348.

LAMARD Pierre, *Histoire d'un capital familial au XIX^e siècle : Le Capital Japy (1777-1910)*, Belfort, Société belfortaine d'émulation, 1988.

LAMARD Pierre, *De la forge à la société holding : Vieillard-Migeon et C^{ie}, 1796-1996*, Paris, Polytechnica, 1995.

LAMARD Pierre, STOSKOPF Nicolas (dir.), *1974-1984, une décennie de désindustrialisation ?*, Paris, Picard, 2009.

LANTHIER Pierre, « La construction électrique entre Vichy et l'Occupation », *Histoire, économie et société*, vol. 11-3, 1992, p. 329-335.

LANTHIER Pierre, « De la concentration au regroupement ; les stratégies des entreprises électrotechniques françaises pendant la crise des années 30 », in MARSEILLE Jacques, (dir.), *Les performances des entreprises françaises au XX^e siècle*, Paris, Le Monde-Éditions, 1995, p. 62-78.

LARIVIERE Jean-Pierre, *L'industrie à Limoges et dans la vallée limousine de la Vienne*, Clermont-Ferrand, Publication de l'Institut d'Études du Massif Central, Fascicule IV, 1968.

LAROCHE Hervé, « Culture organisationnelle », *Management aspects humains et organisationnels*, Paris, PUF, 1991.

LAROCHE Hervé, NIOCHE Jean-Pierre, *Repenser la stratégie*, Paris, Vuibert, 1998.

LATHAM Antoine, « Nicolas Schlumberger, un mécanicien né de la filature », *Les Échos*, numéro 18734, 06-09-2002.

LE CORROLLER Cécile, LE VIGOUREUX Fabrice, « Les moyennes entreprises de l'industrie ont-elles des comportements spécifiques », *Économie et statistique*, n° 319-320, 1998, p. 195-205.

LEFEUVRE Daniel, « Présentation », in MARSEILLE Jacques (dir.), *Les performances des entreprises au XX^e siècle*, Paris, Le Monde-Éditions, 1995, p. 11-20.

LEQUIN Yves, VANDECASTEELE Sylvie (dir.), *L'usine et le bureau*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1990.

LEVESQUE Benoît, KLEIN Jean-Louis, FONTAN Jean-Marc, *Les systèmes industriels localisés : état de la recherche*, Montréal, UQAM, 1998.

LEVY-LEBOYER Maurice, « Le patronat français a-t-il été malthusien ? », *Le mouvement social* n° 88, juil.-sept. 1974, p. 3-49.

LEVY-LEBOYER Maurice (dir.), *Le patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Les Éditions ouvrières, 1979.

LEVY-LEBOYER Maurice, « Le patronat a-t-il échappé à la loi des trois générations ? », *Le mouvement social* n° 132, juil.-sept. 1985, p. 3-7.

LEVY-LEBOYER Maurice (dir.), *La France industrielle*, Paris, Larousse-Bordas, 1996.

LIVIAN Yves-Frédéric, *Organisation, théories et pratiques*, Paris, Dunod, 1998.

- LOISEAU Marc, « Les modes de communication de l'histoire en entreprise », in HAMON Maurice, TORRES Félix (dir.), *Mémoire d'avenir : l'histoire dans l'entreprise*, Paris, Economica, 1987, p. 81-92.
- MALAREWICZ Jacques-Antoine, *Systémique et entreprise*, Paris, Village Mondial, 2000.
- MALAVAL Philippe, *Marketing business to business*, Paris, Publi-Union, 1996.
- MALLARD Alexandre, « La pluralité des rapports au marché dans les très petites entreprises : une approche typologique », *Économie et statistique*, n° 407, 2007, p. 51-71.
- MARCOT François, « Qu'est-ce qu'un patron résistant ? », in DARD Olivier, DAUMAS Jean-Claude, MARCOT François (dir.), *L'occupation, l'État français et les entreprises*, Paris, ADHE, 2000, p. 277-294.
- MARCOT François, « Présentation », in DARD Olivier, DAUMAS Jean-Claude, MARCOT François (dir.), *L'occupation, l'État français et les entreprises*, Paris, ADHE, 2000, p. 5-7.
- MARGAIRAZ Michel, ROUSSO Henry, « Vichy, la guerre et les entreprises », *Histoire, économie, société*, vol. 11, n° 3, 1992, p. 337-367.
- MARSEILLE Jacques (dir.), *Les performances des entreprises françaises au XX^e siècle*, Paris, Le Monde-Éditions, 1995.
- MARSEILLE Jacques, « La bourse sous l'Occupation », in DARD Olivier, DAUMAS Jean-Claude, MARCOT François (dir.), *L'occupation, l'État français et les entreprises*, Paris, ADHE, 2000, p. 415-425.
- MASUCH Mickael, « Vicious circles in organizations », *Administrative science quarterly*, n° 30, 1985, p. 14-33.
- MAYER Nonna, « Une filière de mobilité ouvrière : l'accès à la petite entreprise artisanale et commerciale », *Revue française de sociologie*, tome XVIII, 1977, p. 25-45.
- MENNETRIER Raymond, *Les sociétés à responsabilité limitée*, Paris, Éditions du conseil fiscal, 1927.
- MIGNON Sophie, « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, mars 2000, p. 169-196.
- MILLER Danny, STEIER Lloyd, LE BRETON-MILLER Isabelle, « Trois modèles classiques d'échec de la succession intergénérationnelle dans l'entreprise familiale », *Gestion*, vol. 9, n° 3, 2004, p. 109-119.

- MINTZBERG Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisations, 1982, 2000.
- MIOCHE Philippe, WORONOFF Denis (dir.), *L'acier en France : produits et marchés, de la fin du XVIII^e siècle à nos jours*, Dijon, Éditions universitaires de Dijon, 2006.
- MORILLON Laurent, « Quelle utilisation des outils qualitatifs dans l'entreprise par les néophytes ? », *Recherches qualitatives*, hors série n° 3, 2007, p. 371-383.
- MOULINE Jean-Pierre, « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, mars 2000, p. 197-222.
- MOULINE Jean-Pierre, *La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire*, Cahier n° 2000-01, GREFIGE-Université Nancy 2.
- MULKAY Benoît, SASSENOU Mohamed Najib, « La hiérarchie des financements des investissements des PME », *Revue économique*, vol. 46, n° 2, 1995, p. 345-363.
- MÜLLER Margrit, « Good luck or good management? Multigenerational family control in two swiss enterprises since the 19th century », *Entreprises et histoire*, n° 12, 1996, p. 19-48.
- NOIRIEL Gérard, « Du patronage au paternalisme : la restructuration des formes de domination de la main d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *Le mouvement social*, n° 144, juillet-septembre 1988, p. 17-35.
- OMNES Catherine, *De l'atelier au groupe industriel Vallourec 1882-1978*, Paris, Éditions de la maison des sciences de l'homme, 1980.
- OUCHY William, WILKINS Alan L., « Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organization performance », *Administrative science quarterly*, n° 28, 1983, p. 235-263.
- PAPIN Robert, *Stratégie pour la création de l'entreprise*, Paris, Dunod, 1982.
- PATUREL Robert, « Importance comparée des stratégies de croissance externe et de croissance interne dans la croissance des grandes sociétés françaises (1966-1973) », *Revue d'économie industrielle*, vol. 9, 3^e trimestre 1979, p. 55-100.
- PATUREL Robert, RICHOMME-HUET Katia, « Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale ? », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 6, n° 1, 2007, p. 29-52.
- PERROT Michèle, « Le regard de l'autre : les patrons français vus par les ouvriers (1880-1914) », in LEVY-LEBOYER Maurice (dir.), *Le patronat de la seconde industrialisation*, Besançon/Strasbourg, Les Éditions ouvrières, 1979, p. 293-306.

PERROT Michèle, « De la manufacture à l'usine en miettes », *Le Mouvement Social*, n° 125, oct.-déc. 1983, p. 3-12.

Petite entreprise et croissance industrielle dans le monde au XIX^e et XX^e siècle, tome I, tome II, Paris, Edition du CNRS, 1981.

PIATIER André, « Rapport introductif », in *Petite entreprise et croissance industrielle dans le monde au XIX^e et XX^e siècle*, tome I, Paris, Édition du CNRS, 1981, p. 3-10.

PINÇON Michel, RENDU Paul, « Un patronat paternel », *Actes de la recherche sociale*, vol. 57, n° 1, 1985, p. 95-102.

POITRINEAU Abel, *Ils travaillaient la France (Métiers et mentalités du XVI au XIX)*, Paris, Armand Colin, 1992.

POMIAN Joanna, *Mémoire d'entreprise*, Paris, les Éditions Sapienta, 1996.

PRIOURET Roger, *Origines du patronat Français*, Paris, Grasset, 1963.

PROBST Gilbert, MERCIER Jean-Yves, BRUGGIMANN Olivier, RAKOTOBARISON Aïna, *Organisation & management*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1997.

RADTKE-DELACOR Arne, « La place des commandes allemandes à l'industrie française dans les stratégies de guerre nazies de 1940 à 1944 », in DARD Olivier, DAUMAS Jean-Claude, MARCOT François (dir.), *L'occupation, l'État français et les entreprises*, Paris, ADHE, 2000, p. 25-37.

RAMASANTSOA Bernard, « Identité d'entreprise et division : les contraintes de l'histoire », in HAMON Maurice, TORRES Félix (dir.), *Mémoire d'avenir : l'histoire dans l'entreprise*, Paris, Economica, 1987, p. 145-161.

ROCHEBRUNE (de) Renaud, HAZERA Jean-Claude (dir.), *Les patrons sous l'occupation*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1995.

ROUSSEAU Nathalie, « Gérer stratégiquement en contexte de déclin », *Gestion*, mai 1992, p. 28-37.

ROUSSELIER-FRABOULET Danièle, *Les entreprises sous l'occupation, le monde de la métallurgie à Saint-Denis*, Paris, CNRS Éditions, 1998.

ROY Joseph-Antoine, *Histoire de la famille Schneider et du Creusot*, Paris, Marcel Rivière, 1962.

RUFFAT Michèle, *175 ans d'industrie pharmaceutique française*, Paris, La Découverte, 1996.

SCOT Jean Paul, « Essai sur le mouvement de la production, du profit et de l'exploitation en France de 39 à 45 », *Cahier d'histoire de l'Institut Maurice Thorez, crises et politiques économiques*, n° 16, 1976.

SMITH George David, STEADMANS Laurence, « L'histoire de votre entreprise : un capital », *Harvard, l'expansion*, n° 24, printemps 1982, p. 89 à 93.

STOSKOPF Nicolas, *Les patrons du Second Empire, Alsace*, Le Mans, Cenomane, 1994.

STRATEGOR (équipes des professeurs du Département Stratégie et politique d'entreprise du groupe HEC de Jouy en Josas), *Stratégie, structure, décision, identité, politique générale d'entreprise*, Paris, Interéditions, 1993.

STRAUS André, « Le financement de l'industrie française » in LEVY-LEBOYER Maurice (dir.), *Histoire de la France industrielle*, Paris, Larousse Bordas, 1996, p. 374-389.

TORRES Félix, « Histoires et mémoires de l'entreprise », *Communication et organisation* n° 7, 1^{er} semestre 1995, p. 156-193.

TORRES Félix, « Mémoires et compétitivité », *Les performances des entreprises françaises au XX^e siècle*, Paris, Le Monde-Éditions, 1995, p. 233-253.

TORRES Olivier, « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », 5^e Congrès international francophone PME, Lille, 2000.

TOUCHELAY Béatrice, « Taxer les bénéfices de guerre, ou confisquer les profits illicites, deux légitimités distinctes », in DEGOS Jean-Guy, TREBUCQ Stéphane (dir.), *L'entreprise, le chiffre et le droit*, IAE, Bordeaux IV, 2005, p. 367-384.

TREHAN Natacha, « Éclairage sur la problématique spécifique des stratégies de croissance externe entre entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension ; enseignement d'une recherche exploratoire », IX^e Conférence internationale de management stratégique, Montpellier 2000.

TRIPSAS Mary, « Customer preference discontinuities: a trigger for radical change », *Managerial and decision economics*, n° 29, 2008, p. 79-87.

UMBREIT Hans, « Les politiques économiques allemandes en France », in DARD Olivier, DAUMAS Jean-Claude, MARCOT François, (dir.), *L'occupation, l'État français et les entreprises*, Paris, ADHE, 2000, p. 25-36.

VAUZANQUES Jean Louis, « Liquidités et inflation », *Revue économique*, vol. 9, n° 6, 1958, p. 958-987.

VERHEYDE Philippe, « L'aryanisation des grandes entreprises juives », in DARD Olivier, DAUMAS Jean-Claude, MARCOT François (dir.), *L'occupation, l'État français et les entreprises*, Paris, ADHE, 2000, p. 121-134.

VERIN Hélène, *Entrepreneurs entreprise, histoire d'une idée*, Paris, PUF, 1982.

VERNIMMEN Pierre, *Finance d'entreprise*, Paris, Éditions Dalloz, 1998.

VEYRET-VERNER Germaine, « Deux usines pilotes », *Revue de géographie alpine*, vol. 40, n° 40-1, 1952, p. 183-195.

ZALC Claire, « Le petit patronat », in DAUMAS Jean-Claude (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, p. 807-812.

ZENTZ Paul, « Le rôle de la Caisse nationale des marchés de l'état pour l'octroi de crédits de rééquipement dans le cadre professionnel », *Revue économique*, vol. 2, n° 5, 1951, p. 675-681.

Histoire et techniques de la fonderie

ANSEL Paul, *Répertoire des fabricants français de fers à repasser anciens*, Calais, Imprimerie Primalux, 2000.

ASHTON Thomas S., *Iron and steel in the industrial rÉvolution*, Manchester, Publications of the University of Manchester, 1968.

BABU Louis, *L'industrie métallurgique dans la région de Saint-Étienne*, Paris, V^{ve} Ch. Dunod, 1899.

BALLOT Charles, *L'introduction du machinisme dans l'industrie française*, Paris, F. Rieder & Cie, 1923.

BELHOSTE Jean-François, *Fonte, fer, acier, Rhône-Alpes XV^e-début du XX^e siècle*, Inventaire général, 1992.

BELHOSTE Jean-François., « Techniques et installations nouvelles. Revers et succès des années 1820 », *La métallurgie comtoise XV^e-XIX^e siècles*, Inventaire général, 1994, p. 265-275.

BELHOSTE Jean-François, ROBINEAU Évelyne, « Produits et clientèles », in *La métallurgie du Maine, de l'âge du fer au milieu du XX^e siècle*, Inventaire général, 2003, p. 291-345.

BERGER Françoise, « Les relations entre les sidérurgies française et allemande de 1870 à la CECA », *Revue d'Allemagne et des pays de langue allemande*, tome 39, 2-2007, p. 163-199.

CHEVILLOT Catherine, « Sculpture et fonte de fer » et ISNARD Isabelle, *La métallurgie de la Haute-Marne du Moyen Âge au XX^e siècle*, Inventaire général, 1997, p. 207-222.

COHEN Yves, « La subordination matérielle et humaine : figures de l'interdépendance dans les pratiques de l'acier aux Automobiles Peugeot, 1910-1920 », in MIOCHE Philippe et WORONOFF Denis (dir.), *L'acier en France : produits et marchés, de la fin du XVIII^e siècle à nos jours*, Dijon, Éditions universitaires de Dijon, 2006, p. 103-118.

COQUEBERT Charles Étienne, *Journal des Mines*, n°1, Paris, vendémiaire An III.

D'AUBUISSON de VOISINS Jean-François, « Notice sur la fonderie de fer de Gleiwitz dans la Haute Silésie », *Journal des mines*, n° 84, fructidor An XI.

DE LAUNAY Louis, *Un grand Français : Monge*, Paris, Éditions Pierre Roger, 1933.

DELAPERRELLE Jean-Pierre, Patrice GREGOIRE, *Des forgerons d'antan à l'Âge d'Or de la fonderie en Pays Sarthois*, Mulsanne, ITF Imprimeurs, 2008.

DERULLE Charles, *Les progrès de la fonderie, moulage et fusion*, Paris, Masson & Cie-Gauthier Villars & Cie, 1926.

ELUERD Roland, *Les mots du fer et des lumières*, Paris, Honoré Champion Éditeur, 1993.

ERAUD Dominique, MAYNARD Diane, « Transitions et ruptures », in BELHOSTE J.-F., ROBINEAU É., *La Métallurgie du Maine, de l'âge du fer au milieu du XX^e siècle*, Paris, Éditions du Patrimoine, 2003, p. 239-290.

FERCHAULT de REAUMUR René-Antoine, « Nouvel art d'adoucir le fer fondu, et de faire des ouvrages de fer fondu aussi finis que de fer forgé », *Description des arts et métiers, faites ou approuvées par Messieurs de l'Académie Royale des Sciences de Paris*, tome XV, Neuchâtel, Imprimerie de la Société typographique, 1781.

FREMDLING Rainer, « Transfer pattern of British technology to the continent: the case of the iron industry », *European review of economic history*, vol. 4, issue 2, 2000, p. 195-222.

FREMONT Charles, *Évolution de la fonderie de cuivre*, Paris, Typographie Philippe Renouard, 1903.

FREYSSENET Michel, *La sidérurgie française. 1945-1979. L'histoire d'une faillite : les solutions qui s'affrontent*, Paris, Savelli, 1979.

GASTON-BRETON Tristan, « Abraham Darby, et le prix de l'acier fut divisé par deux ! », *Les Échos*, 24 juillet 2008.

GILLE Bertrand, *Histoire de la métallurgie*, Paris, PUF, 1966.

GILLE Bertrand, *La sidérurgie française au XIX^e siècle*, Genève, Droz Librairie, 1968.

GOUJON Lucien, *Précis de fonderie*, Paris et Liège, C. Béranger, 1909.

GUETTIER André François Victor, *La fonderie en France*, quatre volumes, Paris, E. Bernard et Cie, 1882.

HASSENFRATZ Jean Henry, *La sidérotechnie, l'art de traiter les minerais de fer pour en obtenir de la fonte, du fer, de l'acier*, Paris, Firmin Didot, 1812.

HYDE Charles K., *Technological change and the British iron industry, 1700-1870*, Princeton, Princeton University Press, 1977.

ISNARD Isabelle, « La fonte d'art en Haute-Marne : une recherche en cours » in *La métallurgie de la Haute-Marne du Moyen Âge au XX^e siècle*, Inventaire général, 1997, p. 223-230.

La métallurgie comtoise XV^e-XIX^e siècle, Inventaire général, 1994.

La métallurgie de la Haute-Marne du Moyen Âge au XX^e siècle, Inventaire général, 1997.

La métallurgie du Maine, de l'âge du fer au milieu du XX^e siècle, Inventaire général, 2003.

LAUNAY Jean Baptiste, *Manuel du fondeur*, Paris, Roret, 1827.

LAVALETTE Georges, « pour un partenariat stratégique durable avec les fonderies des pays de l'Est, nouveaux entrants dans l'Union européenne », *Fonderie et fondeurs d'aujourd'hui*, n° 231, janvier 2004.

LAVALETTE Georges, *Risques et opportunités de la fonderie française*, Livre blanc, Sèvres, CTIF, 2003.

LELONG Auguste, MAIRY E, *Traité pratique de fonderie*, tome 1 et 2, Paris & Liège, Ch. Beranger Éditeur, 1912.

LEON Pierre, « Techniques et civilisation du fer dans l'Europe du XVIII^e siècle », Actes du colloque international « Le fer à travers les âges », *Annales de l'Est*, 1956.

LESSITER Michael, « A look back at the 20th century », *Modern casting*, 1^{er} février 2000.

Manuel des fontes moulées, Paris, Éditions techniques des industries de la fonderie, 1965.

LE THOMAS Pierre-Julien, *La métallurgie*, Paris, Éditions du Seuil, 1963.

MARECHAL Édith, *La fonderie de fonte dans le nord de la Haute-Marne, étude sociolinguistique 1900-1960*, Mémoire de Maîtrise, Reims, 1979.

MIOCHE Philippe, *La sidérurgie et l'État en France des années 1940 aux années 1970*, Thèse de doctorat d'État, Université Paris IV, 1992.

MONGE Gaspard, *Description de l'art de fabriquer les canons*, Paris, Imprimerie du Comité du Salut Public, an II, 1794.

PARKES A. R., « Foundries in the french Ardennes », *Proceedings of the Institute of British Foundry Men*, vol. XLV, paper n° 1053, 1952, p. 112-124.

REYNAUD Alain, *Un marché de la fonderie : l'automobile*, CTIF, mai 1999.

ROBERT-DEHAULT Élisabeth, PERCHET Dominique, « La métallurgie haut-marnaise à la fin du XX^e siècle », *La métallurgie de la Haute-Marne du Moyen Âge au XX^e siècle*, Inventaire général, 1997, p. 231-240.

ROBINEAU Évelyne, « Le Choix de la fonte moulée (milieu XIX^e-XX^e siècles) », *La métallurgie du Maine, de l'âge du fer au milieu du XX^e siècle*, Inventaire général, 2003, p. 291-345.

SIMPSON Bruce L., *History of the Metal-Casting Industry*, American Foundrymen's Society, Des Plaines, 1969 [1948].

THOUVENOT Claude, WITTMANN Michel, *Géographie de la métallurgie de transformation*, Paris, Masson, 1975.

TRUFFAUT Edmond, « De Lavoisier à Le Chatelier, de quel acier parle-t-on ? », in MIOCHE Philippe, WORONOFF Denis (dir.), *L'acier en France : produits et marchés, de la fin du XVIII^e siècle à nos jours*, Dijon, Éditions universitaire de Dijon, 2006, p. 9-20.

VERNUS Michel, « Une révolution domestique. L'avènement du fourneau XVIII^e-XIX^e siècles », *Jura Français*, n° 206, avril 1990.

VERNUS Michel, « Les fourneaux », *Barbizier*, n° 25, 2002, p. 127-153.

VIEZ Jacques-Henry, *La corporation des fondeurs*, Paris, La Société de Publications Mécaniques, 1946.

WEST Thomas Dyson, *Comment on pratique la fonderie en Amérique*, Paris, H. Dunod & E. Pinats Éditeurs, 1909.

WORONOFF Denis, *L'industrie sidérurgique en France pendant la révolution et l'empire*, Paris, École des hautes études en sciences sociales, 1984.

WORONOFF Denis, *Forges et Forêts, recherche sur la consommation proto-industrielle de bois*, Paris, Édition de l'école des hautes études en sciences sociales, 1990.

YERNAUX Jean, *La métallurgie liégeoise et son expansion au XII^e siècle*, Liège, G. Thone, 1939.

Histoire locale

ANDRÉ Louis, « Aspects de la métallurgie ardennaise au XVI^e siècle », *La métallurgie du fer dans les Ardennes (XVI^e-XIX^e)*, Inventaire général, 1988, p. 26-35.

ANDRÉ Louis, « De la métallurgie classique à la seconde fusion ; expansion et innovations dans la première moitié du XIX^e », *La métallurgie du fer dans les Ardennes (XVI^e-XIX^e)*, Inventaire général, 1988, p. 36-47.

ANDRÉ Louis, « Les spécialités de la métallurgie ardennaise », *La métallurgie du fer dans les Ardennes (XVI^e-XIX^e)*, Inventaire général, 1988, p. 103-106.

ANDRÉ Louis, « L'industrie métallurgique en Haute-Marne au XIX^e siècle », *La métallurgie de la Haute-Marne, du Moyen Âge au XX^e siècle*, Association pour la valorisation des atouts culturels de Champagne-Ardenne, 1997.

ARDOUIN-DUMAZET Victor-Eugène, *Voyage en France*, Paris, Berger-Levrault et Cie, 1899.

BADIN ET QUANTIN, *Géographie départementale classique et administrative de la France, département des Ardennes*, Paris, Le Chevallier et Cie, 1848.

BAILLY Ludovic, *Vrigne aux Bois, des tourbières au cubilot 1797-1957*, Charleville-Mézières, SOPAIC, 2000.

BELHOSTE Jean-François, « Une sidérurgie frontalière », *La métallurgie du fer dans les Ardennes (XVI^e-XIX^e)*, Inventaire général, 1988, p. 9-25.

BERNIER Arnaud, *La Fonte Ardennaise, analyse financière 1990-2000 : D'une approche comptable à une logique de création de valeur*, Mémoire majeur de 3^e cycle, Paris, ESCP-EAP, 2000.

BOUTIER René, *La métallurgie du Sedanais*, DESS de géographie, Lille, 1958.

COLIN Maurice, *Les Ardennes et leur destin*, document dactylographié, 1982, (ADA H/C 115 1).

COLINET René, *Un site industriel : Nouzonville. Une dynastie industrielle de la métallurgie ardennaise : les Thomé*, Maîtrise d'histoire, Université de Nancy II, 1979.

COLINET René, « Au cœur de l'industrialisation de l'Ardennes du Nord ou l'étude des archives du tribunal de commerce de Charleville de 1860 à 1914 », *RHA*, n° 22, 1987, p. 59-121.

COLINET René, « Les hommes et les usines dans la métallurgie ardennaise des années 1840 à nos jours », *RHA*, n° 22, 1987, p. 23-40.

COLINET René, « Contributions statistiques et cartographiques à l'histoire industrielle ardennaise », *RHA*, n° 23, 1988, p. 105-150.

COLINET René, « Crise et renouveau de la métallurgie ardennaise », *RHA*, n° 24, 1989, p. 41-60.

- COLINET René, *Métallurgie Ardennaise*, Langres, Éditions Dominique Guiniot, 1989.
- COLINET René, « L'industrie : les Allemands ; Les patrons et les hommes des métaux », *Les Ardennes devant la Grande Guerre 1914-1918*, Charleville-Mézières, Conseil général-SOPAIC, 1994, p. 173-185.
- COLINET René, « Clouterie, tréfilerie, familles patronales des années 1830 à 1914 », *RHA*, tome XXXII, 1997, p. 149-163.
- COLINET René, *Métallurgie Ardennaise*, Epernay, Chassigny, Orcca/Castor & Pollux, 2001.
- COLINET René, JONET Robert, « L'usine Bernard-Huet à Vivier au Court, cinq générations d'industriels (1852-1980) », *Terres Ardennaises*, tiré à part des numéros 98 et 99, 2007.
- CONGAR Pierre, LECAILLON Jean, ROUSSEAU Jacques, *Sedan et le Pays Sedanais*, Marseille, Lafitte, 1978.
- Conseil général des Ardennes, *Les cahiers de doléances Ardennais en 1789*, Charleville, Sopaic, 1989.
- CONVERT Denise, *L'évolution récente de la fonderie de la vallée de la Meuse ardennaise*, DESS de géographie, Paris, Faculté de lettres et de sciences humaines, 1966.
- COURTOT Laurence, *L'organisation des espaces industriels et urbains. Héritages et problématiques d'évolution d'une région frontalière : les Ardennes*, Thèse de 3^e cycle, Paris, Institut d'urbanisme, 1984.
- COURTOT Laurence, « Le patrimoine industriel dans les Ardennes », *RHA*, n° 22, 1987, p. 41-58.
- COURTOT Laurence, « La genèse de l'espace industriel ardennais », *RHA*, n° 23, 1988, p. 163-180.
- DARDART Gérald, *Les Ardennes dans la guerre, 1939-1945*, Sayat, De Borée, 2008.
- DOREL-FERRE Gracia, MAC KEE Denis (dir.), *Les patrons du Second Empire en Champagne-Ardenne*, Paris, Picard/Cenomane, 2006.
- DUNAIME Pol, *Industrie du fer dans le nord des Ardennes françaises*, Paris, H. Dunot et E. Pinat Éditeurs, 1907.
- GARAND Jean, *Revin, Fumay & Fépin, cent trente années d'évolution économique sociale et politique (1790-1920)*, Mézières, Société d'études ardennaises, 1962.
- GARAND Jean, *Les grandes étapes de l'industrie revinoise* (dactylographié), s.n., Revin, 1981.

GARAND Jean, *Un notable ardennais, Jean-Nicolas GENDARME 1769-1845*, Charleville-Mézières, SOPAIC, 1988.

GIULANO Gérard, LAMBERT Jacques, *Les Ardennais dans la tourmente, l'occupation et la libération*, Charleville-Mézières, Éditions Terres ardennaises, 1994.

HAMAIDE Éric, « La fabrique de Sedan sous la monarchie de juillet et le second empire », *RHA*, n° 24, 1989, p. 1-34.

HANNEDOUCHE Alfred, *Dictionnaire historique des communes de l'arrondissement de Sedan*, Sedan, Imprimerie Jules Laroche, 1891.

HOYOIS Giovanni, *L'Ardenne et l'Ardennais, l'évolution économique et sociale d'une région*, tome 1, Bruxelles, Éditions Culture et Civilisation, 1981 (impression anastatique de l'édition de 1944-1953).

HUBERT Jean, *Le département des Ardennes*, Paris, Res Universis, 1991 [1836].

HUREAUX Jean Claude, *Mise en place d'une structure intermédiaire dans les Ardennes*, Mémoire de psychiatrie, faculté de médecine de Reims, 1987.

La métallurgie du fer dans les Ardennes (XVI^e-XIX^e), Cahier de l'inventaire n° 11, Inventaire général, 1988.

LOUIS Franck, « La Macérienne », *RHA*, tome XX, 1985, p. 67-99.

MANCEAU Henri, « Le travail des hommes 1750-1939 », *Richesses de France*, n° 43, Les Ardennes, 1960, p. 158-187.

MANCEAU Henri, *Des luttes ardennaises*, Paris, Éditions sociales, 1969.

MANCEAU Henri, *Gens et métiers d'autrefois*, Charleville-Mézières, Éditions Terres ardennaises, 1986 [1957].

MASSON François-Xavier, *Annales ardennaises*, Marseille, Laffite Reprints, 1979 [1861].

MEYRAC Albert, *Géographie illustrée des Ardennes*, Paris, Guenegaud, 1977.

MUNIER Lucien, *Vrigne aux Bois à la belle époque*, Charleville-Mézières, Sopaic, 1983.

NIVAL Geneviève, « La fonderie d'Eteignières », *La Revue du Plateau de Rocroi*, n° 23, Printemps 2007, p. 11-12.

NIVOIT Edmond, *Notions élémentaires sur l'industrie dans le département des Ardennes*, Charleville, Éditions Jolly, 1869.

PARIS Agnès, « La grosse boutique de Bogny, vue boulonnerie et ses cités à travers les témoignages oraux », *RHA*, tome XXVII, 1992, p. 111-137.

PINÇON Michel, *Désarrois ouvriers, familles de métallurgistes dans les mutations industrielles et sociales*, Paris, Éditions l'Harmattan, 1987.

PRATI Bruno, *La Fonte Ardennaise, une fonderie 1927-1967, de la boutique à la PMI*, Mémoire de maîtrise d'histoire, Besançon, Université de Franche-Comté, 1998.

PRATI Bruno, *De l'intuitionnisme à la structuration, démarche stratégique d'une fonderie française, La Fonte Ardennaise 1927-2000*, Mémoire majeur de 3^e cycle, Paris, ESCP-EAP, 2000.

PRATI Bruno, *La Fonction absente ? Les relations humaines dans une fonderie française, La Fonte Ardennaise 1927-2001*, Mémoire mineur de 3^e cycle, Paris, ESCP-EAP, 2001.

PRECHEUR Claude, *la métallurgie dans les vallées ardennaises, situation en 1938, guerre 1939-1945*, Diplôme d'études supérieures de géographie, Université de Paris, Faculté de lettres, 1945.

PRECHEUR Claude, *La métallurgie dans les vallées ardennaises et sous-ardennaises*, DESS de géographie, Paris, Faculté de lettres et de sciences humaines, 1949.

PRECHEUR Claude, *La sidérurgie française*, Paris, A. Colin, 1963.

Richesses de France, n° 43, Les Ardennes, juin 1960.

ROSTOWSKY Valérie, *Les Ardennais dans « la drôle de guerre » et l'évacuation*, Mémoire de maîtrise, Reims, UFR lettres et sciences humaines, 1989.

ROZOY Jean-Georges, « L'occupation du sol ardennais pendant la préhistoire », *RHA*, tome XXVII, 1992, p. 3-34.

SAUVAGE Clément et BUVIGNIER Armand, *Statistique minéralogique et géologique du département des Ardennes*, Mézières, Imp. Trecourt, 1842.

SEVE Olivier, « Une famille industrielle de la métallurgie ardennaise, Les Corneau-Deville de 1880 à 1914 », *RHA*, n° 22, 1988, p. 151-162.

TOTOT, Jean-Marie, *La vallée de l'Ennemanne au temps des « mécanics »*, Charleville-Mézières, Éditions Anciaux, 2010, p. 127 et p. 132.

VADON Jacques, « Le Comité départemental de la Libération dans les Ardennes », *RHA*, n° 10, 1975, p. 123-144.

VADON Jacques, « Aperçu de la situation des entreprises industrielles sous l'occupation mai 1940, sept 44 », *RHA*, n° 21, 1986, p. 155-164.

« Variétés révolutionnaires, les cahiers de doléance », *RHA*, n° 7, 1900, p. 40-51.

VOISIN Léon, *L'extraction du minerai de fer dans les Ardennes*, Charleville-Mézières, Imprimerie Bayart, 1994.

WORONOFF Denis, « Préface », *La métallurgie du fer dans les Ardennes (XVI^e-XIX^e)*, Cahiers de l'Inventaire n° 11, Inventaire général, 1988, p. 5-8.

LA FONTE ARDENNAISE ET SES MARCHÉS HISTOIRE D'UNE PME FAMILIALE DANS UN SECTEUR EN DÉCLIN (1926-1999)

RÉSUMÉ

L'histoire de La Fonte Ardennaise est celle de la transformation d'une petite fonderie artisanale fondée dans les années 1920 en une entreprise de taille intermédiaire et d'envergure européenne au début du XXI^e siècle. Sa création par un ouvrier mouleur est expliquée par l'étude d'un secteur industriel mal connu, celui de la fonderie de seconde fusion, et de la spécificité de sa localisation dans le département des Ardennes.

La monographie de La Fonte Ardennaise est aussi celle d'une famille qui met en perspective la trajectoire de deux générations d'entrepreneurs et aide à expliquer les singularités de la croissance, du financement et du contrôle d'une PME familiale. Afin de mieux comprendre ce qui peut être considéré comme une *success story*, l'effort d'adaptation de l'entreprise à son environnement est mis en relation avec les mouvements du marché et le comportement de la branche. Étrangers aux schémas mentaux des fondeurs établis, Émile, puis Gérard Grosdidier développent une approche commerciale originale qui différencie l'entreprise de la concurrence et permet une logique de croissance externe et interne, ce qui, en creux, propose des hypothèses explicatives à l'échec du modèle industriel local. Mais la cristallisation de l'organisation sur un *leader* charismatique rend difficile tant l'intégration de nouveaux dirigeants que la transmission du pouvoir à la troisième génération familiale.

Mots clés

Histoire d'entreprise, fonderie, PME, entreprise familiale, fonderies ardennaises.

LA FONTE ARDENNAISE AND ITS MARKETS A HISTORY OF A FAMILY-RUN SME WITHIN A DECLINING SECTOR (1926-1999)

ABSTRACT

The history of La Fonte Ardennaise is about a small, traditional foundry founded in the 1920s that grew into a mid-sized business of European scope in the early 21st century. The company was created by a casting worker, and this can be explained by studying a little-known industrial sector, namely that of second smelting, and by the specific features of its location within the département of Ardennes.

A monograph about La Fonte Ardennaise also tells the story of a family, highlighting the path taken by two generations of entrepreneurs, and helps to understand the idiosyncrasies pertaining to the growth, funding and management of a family-run SME. In order to better appreciate what could be viewed as a success story, the efforts made by the company to adapt to its environment are juxtaposed with what was happening in the market and with the way in which the branch progressed.

Unconcerned with the mental schemes favoured by established foundries, Émile Grosdidier, and Gerard Grosdidier after him, succeeded in developing an original commercial approach that differentiated the company from the competition, fostering external and internal growth, thereby raising implied assumptions that explain the failure of the local industrial model. Yet having an organisation that is entirely focused on a charismatic leader makes it difficult to bring in new management, as well as transferring power to the family's third generation.

Key words

Business history, foundry, SME, family run company, Ardennes foundries.