

Entre le patronage et l'organisation industrielle. Les cristalleries de Baccarat dans le dernier quart du XIXe siècle

In: Genèses, 2, 1990. A la découverte du fait social. pp. 29-55.

Citer ce document / Cite this document :

Birck Françoise. Entre le patronage et l'organisation industrielle. Les cristalleries de Baccarat dans le dernier quart du XIXe siècle. In: Genèses, 2, 1990. A la découverte du fait social. pp. 29-55.

doi : 10.3406/genes.1990.1029

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/genes_1155-3219_1990_num_2_1_1029

ENTRE

LE PATRONAGE
ET L'ORGANISATION
INDUSTRIELLELES CRISTALLERIES
DE BACCARAT
DANS LE DERNIER
QUART DU XIX^e SIÈCLE*Françoise Birck*

La Compagnie des cristalleries de Baccarat a déjà un long passé industriel lorsque s'ouvre la grande dépression économique qui marque le dernier quart du XIX^e siècle. L'histoire et la tradition, dans lesquelles l'ont enracinée les premiers dirigeants, vont peser d'un poids spécifique dans les tentatives de redéfinition de son avenir. Baccarat est, en effet, donnée, sous le second Empire, comme le modèle de « l'Industrie spiritualiste » par rapport à celui de « l'Industrie matérialiste » et de ses procédés brutaux d'exploitation des ouvriers¹. L'administrateur et principal actionnaire de Baccarat est, d'ailleurs, l'un des premiers membres de la « Société d'Économie Sociale » fondée en 1856 par Frédéric Le Play. Il en résulte une extrême imbrication des faits et des motivations, qu'ils relèvent des ordres économique, social, industriel ou du domaine des idées.

Il ne s'agit pas pour autant de centrer toute l'étude sur l'évolution du modèle de patronage² propre à Baccarat, mais plus globalement, d'explorer ce que la description des recherches complexes de compromis nouveaux entre patronage et organisation industrielle peut apporter pour la connaissance du grand débat qui s'ouvre en France, dans les années 1890, sur les questions du travail. La lecture proposée par l'article est guidée par deux questions. L'une est méthodologique : qu'apporte pour nous aujourd'hui, en ce domaine, la monographie que Le Play et ses disciples^{3, 4} considéraient à l'époque comme la voie première d'accès au fait social ? La seconde est historique : dans quelle mesure les règles sociales de l'entreprise seront-elles, à la fin du XIX^e siècle, transformées en relation avec l'évolution des produits et des marchés, avec les innovations technologiques et la recherche de productivité ? On oublie trop souvent, en effet, que ces dimensions économiques entretiennent des rapports réciproques avec le réagencement du « modèle » de patronage et le développement de la législation sociale.

1. « [Ils] sont considérés comme des machines, dont il faut s'occuper pour les faire travailler vite, bien et à bon compte. » Ces expressions sont tirées d'un article de J.T. Loyson dans la revue *Le Correspondant*, Paris, 1866, p. 109. Il y consacre de nombreuses pages à la description des institutions sociales de Baccarat.

2. Parmi les nombreuses études ayant trait à ce thème, on peut retenir : Françoise Arnauld, *Histoire de Frédéric Le Play, de la métallurgie à la science sociale*, thèse de doctorat, Nantes, 1986. Bernard Kalaora, Antoine Savoye, *les Inventeurs oubliés, Frédéric Le Play et ses continuateurs en sciences sociales*, Seyssel, Champ Vallon, 1989. *Milieus*, n° 28, 1987, consacré à Émile Cheysson et en particulier l'article d'Elsa Martayan, « Émile Cheysson et les Expositions universelles », p. 16-26. *Le Mouvement social*, n° 144, juillet-septembre 1988, *Paternalismes d'hier et d'aujourd'hui*, dont l'article de Gérard Noiriel, « Du patronage au paternalisme », p. 17-35.

3. É. Cheysson, dans *la Revue des institutions de prévoyance*, février 1889.

4. *Sources*. Cette étude tient compte d'une recherche relativement ancienne de F. Renaud, *les Cristalleries de Baccarat, de ses origines à la fin du XIX^e siècle*, DES, Nancy, 1947 (qui traite en réalité des origines de l'entreprise jusqu'au Second Empire), mais pour l'essentiel, elle repose sur des documents provenant des archives exceptionnellement riches de l'entreprise. L'analyse des rapports annuels des administrateurs dont la série est complète pour toute la période étudiée (1823-1914), a permis de repérer les grandes évolutions de l'entreprise, du point de vue financier, industriel et social. Cette approche a pu être complétée et confrontée aux documents conservés par ailleurs, à partir des années 1870. En particulier, les feuilles de salaires, les séries statistiques sur la production ou les rapports techniques des ingénieurs. Reste une grande lacune, celle des archives commerciales du dépôt parisien, qui semblent avoir été détruites lors de la restructuration des locaux, rue de Paradis. Tel qu'il se présente, cet ensemble demeure, cependant, pour la Lorraine, un fonds exceptionnel.

5. Cf. François Caron, *le Résistible Déclin des sociétés industrielles*, Paris, Librairie Académique Perrin, 1985, p. 27.

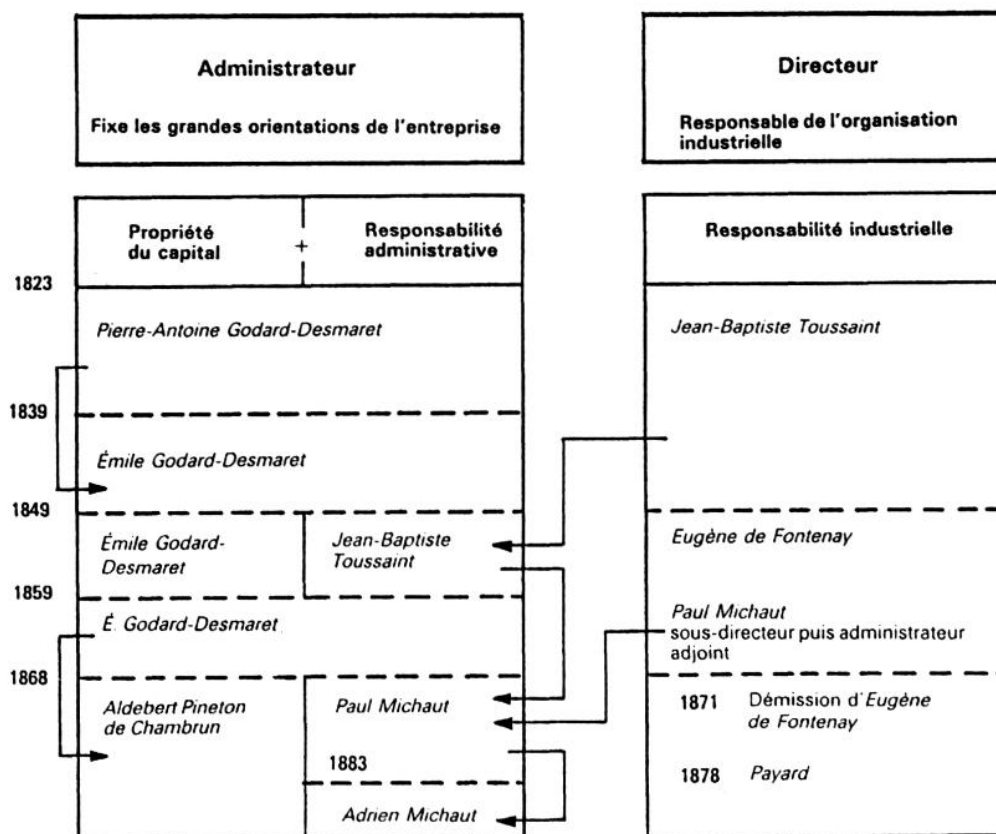
6. Apporte-t-il à ce poste les idées qui faisaient à Polytechnique l'objet d'une sorte de « culture d'école », entre autres, le goût et l'intérêt pour les questions sociales ? Parmi les générations de polytechniciens et d'ingénieurs des mines de la première moitié du XIX^e siècle, on trouve bon nombre de réformateurs

Aux origines d'un produit de luxe : le brasseur d'affaires et l'ingénieur

Les origines de l'entreprise remontent à la création d'une verrerie en 1764, par un homme d'Église, Monseigneur Montmorency Laval, évêque de Metz, dont le temporel était doté de vastes forêts. C'est pour tirer parti de cette richesse naturelle qu'il avait envisagé de créer une « usine à feu » ; selon les critères de l'époque, il justifiait son projet industriel par des préoccupations philanthropiques et patriotiques⁵. Cependant, le véritable démarrage des cristalleries de Baccarat, et le début d'une longue histoire sans interruption jusqu'à nos jours, date de son rachat en 1822, par un détenteur de capitaux parisien, Pierre-Antoine Godard-Desmarest.

Lorsque celui-ci évoque, quelques années plus tard, les circonstances de cette acquisition, il rappelle « [...] le paroxysme de la fièvre d'affaires [qui] tourmentait les deux nations les plus industrieuses d'Europe : la France et l'Angleterre ». Ce n'est donc pas un homme de métier qui rachète l'entreprise, mais un de ces bourgeois, d'origine assez modeste, enrichis pendant la Révolution et l'Empire qui, en raison de la conjoncture favorable, parient sur les nouvelles possibilités de profit dans l'industrie. Outre ses capitaux et la volonté d'établir ses fils dans l'industrie, il apporte à l'entreprise une solide expérience de gestionnaire, acquise au cours de ses activités passées à l'administration de la Guerre (1794), puis aux Subsistances sous l'Empire. Il avait publié en 1821 un ouvrage intitulé *Mémoires et propositions sur la comptabilité générale des finances du royaume* et un peu plus tard, en 1827, un *Traité sommaire et général de la comptabilité commerciale*. A une époque où dans l'industrie cette technique est encore incertaine, l'entreprise de Baccarat a donc toutes les chances de se trouver dotée, grâce à lui, d'un système de comptabilité rigoureux. Dans les autres domaines, il fait confiance à un jeune polytechnicien de 28 ans, Jean-Baptiste Toussaint⁶. L'un fournit donc les bases économiques et l'autre, les principes de l'organisation industrielle. De cette association naîtront deux dynasties familiales qui tour à tour vont présider au destin de l'entreprise.

UN DOUBLE SYSTÈME FAMILIAL



Note : La succession directe entre père et fils n'a lieu qu'une fois entre Pierre-Antoine Godard-Desmarest et son fils Émile. Pour les deux branches, elle se fait ensuite par le biais d'alliances matrimoniales. Aldebert de Chambrun représente le capital hérité par sa femme, dernière survivante des deux filles d'Émile Godard-Desmarest, tandis que Paul Michaut succède à Jean-Baptiste Toussaint par son mariage avec sa fille.

En trente ans, la réussite contribue à affirmer la stratégie de marché de l'entreprise : le produit de luxe. Ce choix n'est pas étranger au combat que mènent les Godard-Desmarest contre l'ouverture des frontières et la baisse des prix. Pour eux⁷, la baisse des prix n'est pas une fin en soi, et elle devient même abusive si elle entraîne, comme c'est parfois le cas à l'époque, une baisse des salaires, « le plus faible et le plus déplorable des moyens économiques ». Émile Godard-Desmarest distingue entre les produits courants et les produits de luxe, pour lesquels la baisse des prix risque d'appauvrir le producteur, sans pour autant enrichir le consommateur, puisque « un objet qui conviendra à certaines fortunes si son prix est élevé, ne leur conviendra plus et sera un moindre luxe si son prix baisse [...] il devra être remplacé par une chose d'une valeur supérieure [...] pour représenter un luxe qui soit en rapport avec l'état de richesse dont il doit être la manifestation ».

sociaux comme Auguste Comte (même promotion que Toussaint, 1814), Enfantin, Michel Chevalier, Jean Reynaud, connus pour leur adhésion au mouvement saint-simonien, et surtout Le Play qui exercera successivement la fonction d'ingénieur et de sociologue. Il est possible que cette influence ait orienté, dès le départ, le style des relations sociales dans l'entreprise.

7. Le père et le fils ont fait paraître deux brochures, respectivement : *De l'économie politique en matière commerciale et de l'enquête de 1834*, Pierre-Antoine Godard-Desmarest, Paris, Librairie commerciale, 1835 et *Considérations sur le commerce de la France*, Émile Godard-Desmarest, Paris, Éd. Danton, 1859.

Cette analyse de la fonction sociale du produit de luxe s'applique à toute une partie de la production de Baccarat, celle qui précisément se donnera à voir dans les expositions nationales et internationales. L'entreprise y reçoit d'ailleurs pour ses produits les plus hautes récompenses. Elle prouve par là sa supériorité sur le marché français comme sa capacité à rivaliser avec les cristalleries étrangères, en dépit du niveau de certains de ses prix. L'affirmation de ce choix industriel est maintenue après les traités de libre-échange et l'ouverture des frontières dans les années 1860. Ce choix, qui affaiblit sa position sur le marché français, la contraint à mener une politique offensive en direction des marchés extérieurs.

Le succès de la politique commerciale des premiers administrateurs ne peut être dissocié des performances de l'organisation industrielle, dont la responsabilité revient essentiellement à Jean-Baptiste Toussaint. Traditionnellement, dans le travail du verre, on distingue deux grandes catégories, les verriers qui se consacrent au travail à chaud et les tailleurs qui interviennent pour les finitions et le décor. Chez les verriers, l'organisation du travail et la discipline découlent des conditions mêmes de la production. Ils interviennent sur une matière dont l'emploi ne peut être retardé. Cette nécessité détermine l'organisation du travail, basée sur l'intervention coordonnée de plusieurs ouvriers au sein d'équipes disciplinées, solidaires et le plus souvent stables, puisque chaque membre ne maîtrise qu'une partie des savoirs nécessaires à l'élaboration du produit. En 1826, au moment où s'ébauche la nouvelle politique de produit, l'organisation du travail des verriers ne semble pas susceptible de grands bouleversements.

La situation est tout à fait différente chez les tailleurs. Deux modèles étaient en concurrence : le modèle français et le modèle anglais⁸.

8. L'un des actionnaires, Lolot, accompagné du directeur du dépôt parisien, de Saint-Pierre, fait un voyage d'étude en Angleterre. Cette expédition donne lieu à un long rapport rédigé par de Saint-Pierre. Ce dernier constitue une bonne illustration des représentations à l'œuvre à l'époque, dans le domaine de l'organisation du travail et de la discipline. Les détails donnés ici s'en inspirent (archives privées, Baccarat).

Alors qu'en France les tailleries sont traditionnellement organisées en brigades de quatre ou cinq hommes, ayant chacune son ou ses ébaucheurs, ses tailleurs, ses polisseurs, en fonction d'une division du travail qui doit beaucoup à l'héritage compagnonnique, en Angleterre, chaque salle comporte une série d'ébaucheurs, de tailleurs ou de polisseurs. Les chefs de brigades, responsables du travail de leurs compagnons au sein du groupe dans le modèle français, sont remplacés par un chef de salle qui surveille l'ensemble des opérations. On substitue à une division du travail fondée sur une longue

tradition, une organisation considérée comme plus rationnelle et dont les avantages sont à la fois techniques et « moraux »⁹. Ce système entend permettre une rapidité et une régularité d'exécution supérieures à celles des équipes autonomes et, en brisant la solidarité du groupe, rendre les ouvriers indépendants les uns des autres, isolés et soumis individuellement à la discipline du chef de salle. L'autorité de ce dernier remplace l'ascendant que chaque chef de brigade exerce sur ses compagnons.

En dépit des conseils du rapporteur, les dirigeants de Baccarat optent pour le système français. Ce choix permet de tirer parti des solidarités au sein de petits groupes autonomes. C'est d'ailleurs sur cette base que repose le système de rémunération. Il tient compte de la performance de l'ensemble du groupe appelé « brigade » (un peu plus tard « compagnie »). Chaque brigade est affectée à la fin du mois d'une somme correspondant à sa production globale. Cette somme est comptée à partir du nombre de pièces taillées et en fonction du tarif affecté aux travaux à effectuer¹⁰. De cette somme sont déduits les fournitures, le salaire de l'apprenti et, jusqu'en 1881, les droits d'écolage. Le reste est ensuite affecté à deux postes distincts. D'abord celui des « salaires fixes » qui représente le prix de base d'un mois de travail (jours ouvrables seulement) selon le grade, dont l'ouvrier perçoit un montant proportionnel aux jours de présence effective et celui des « gratifications », c'est-à-dire le surplus entre le montant des salaires fixes et le produit global net de l'équipe, affecté d'un coefficient selon le grade dans l'équipe.

Il s'agit donc d'une forme mixte dans laquelle, plus la part de rémunération mobile (la gratification) augmente, plus l'équipe a intérêt à pratiquer une autodiscipline qui s'exerce, certes, dans son intérêt, mais surtout dans celui de l'entreprise¹¹. Le même système existait depuis longtemps chez les verriers. Il est ainsi étendu à tous les travaux ayant à voir avec le travail du cristal. La contrepartie, affirmée dès 1828, consiste à considérer comme incompressible la charge des salaires fixes des ouvriers¹². La baisse du taux des salaires de base est exclue par la direction dans la recherche d'une compression des coûts de production. Dans ce domaine, comme en matière commerciale, l'entreprise oppose à la « fatalité » du marché, ses propres règles. Cependant, les salaires féminins se situent entre la moitié et les deux tiers de celui des hommes. Enfin, on relève une constante, celle de la supériorité des salaires des ver-

9. Terme du rapport de Saint-Pierre, p. 4.

10. Ce mode de règlement est le plus communément adopté, sauf pour les travaux exceptionnels qui sont réglés à la journée (pièces uniques par exemple).

11. Dans les brochures destinées aux Expositions d'économie sociale, l'administrateur présente cette forme de rémunération comme un système d'intéressement des ouvriers aux succès de l'entreprise.

12. Compte rendu de l'exercice 1827-1828.

riers par rapport à toutes les autres catégories, excepté quelques spécialistes comme les graveurs ou certains tailleurs « d'ouvragé » dont les salaires peuvent égaler ceux des verriers les moins bien payés¹³. Preuve, s'il en est, que les verriers constituent pour l'entreprise le cœur de son métier.

Baccarat dans la crise des années 1870-1880

Une organisation industrielle sans marché

Les années 1870 marquent la fin d'une époque dans l'entreprise. Le dernier des dirigeants ayant participé à son développement dès 1823, disparaît. Paul Michaut, le gendre de Toussaint, ancien directeur des cristalleries, reste seul aux commandes (cf. schéma p. 31). Il va concentrer tous ses efforts sur le développement de l'organisation industrielle.

Depuis sa reprise par Pierre-Antoine Godard-Desmarest, les cristalleries ont toujours été en mesure d'absorber les secousses économiques, mais, cette fois, on se trouve en présence d'un phénomène nouveau, celui de la « grande dépression » qui s'amorce à la fin de la décennie (1870-1880). Pour les économistes, elle constitue une crise de transition, la première de cette nature, marquant le passage en 15 ou 20 ans d'un type d'économie, celui de la première industrialisation, à un autre type de nature radicalement différente, celui qu'il est convenu d'appeler « seconde industrialisation¹⁴ ». L'instabilité et l'ampleur des variations du chiffre d'affaires semblent bien prouver que l'entreprise est entrée dans une période de turbulence¹⁵.

Dès le printemps 1874, dans son rapport d'exercice, Paul Michaut signale les premières difficultés commerciales. Favorable au gouvernement de « l'ordre moral », il considère que le retour à la confiance, justifié par la bonne tenue des finances publiques, doit permettre un rapide rétablissement de l'activité économique. Cette analyse le conduit à adopter une démarche prudente, consistant à ajuster, au coup par coup, le volume de la production à celui des commandes. Entre l'augmentation des stocks (ils oscillent entre 20 et 25 % de la production) et le ralentissement de la production¹⁶, donc de la quantité de travail, le choix a été fait. Aux fluc-

13. Les comparaisons faites ici sont basées sur les salaires mensuels moyens des chefs de place.

14. L'essentiel de cette analyse est tiré de la synthèse proposée par Hubert Bonin, *Histoire économique de la France depuis 1880*, Paris, Masson, 1988, p. 15-23. Cf. également Bruno Marcel et Jacques Taieb, *Crises d'hier, crise d'aujourd'hui, 1873, 1929, 1973*, Paris, Nathan, « Circa », 1989.

15. Cf. graphique 1, p. 35

16. *Ibid.*

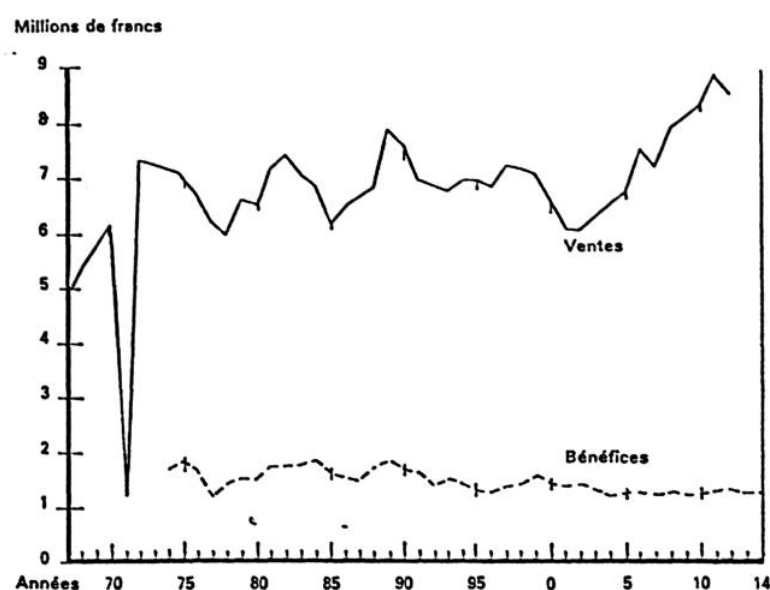
tuations des ventes correspond un chômage partiel¹⁷ dont l'amplitude est réglée par le niveau des stocks. En revanche, sauf pour une année, les bénéfices¹⁸ sont stables et les dividendes connaissent une progression constante ; ils passent de 9 500 F par action en 1874 à 12 000 F en 1884, un niveau qui ne sera jamais plus dépassé jusqu'à la veille de la guerre.

Ces résultats sont imputables, pour Paul Michaut, aux innovations introduites aux halles les années précédentes. Outre la transformation presque générale des fours (chauffage à la houille), la combinaison de plusieurs éléments a amené la réalisation de bénéfices inconnus jusqu'alors.

« Nous dépensons moins que précédemment en combustible, nos fontes sont régulières, nos fours durables puisque le plus ancien de nos fours à houille, entré dans sa septième année d'existence, ne paraît pas sérieusement endommagé, nos pots résistent quatre à cinq mois, nous utilisons nos groisils dans des conditions ignorées jusqu'ici, grâce aux heureuses innovations introduites par nos jeunes collaborateurs. Nos matières ont été achetées à des prix avantageux¹⁹ et enfin, nous avons dans toutes nos branches de fabrication une organisation qui laisse peu à désirer et un personnel d'employés et d'ouvriers expérimentés²⁰. »

Ce serait donc au moment où l'organisation industrielle se révèle la plus performante que le marché se dérobe. Cette situation amène Paul Michaut à revoir son analyse de la crise. Il le fait dans un contexte politique nouveau, les hommes qu'il soutient perdent le pouvoir. En 1879, ce sont les républicains qui deviennent maîtres

Graphique 1 – Évolution comparée des ventes et bénéfices (1867-1914)



17. Ce que Paul Michaut appelle « les sacrifices imposés aux ouvriers ».

18. Cf. graphique ci-dessous.

19. Sur une période de 20 ans, la réduction des coûts des matières premières est de l'ordre de 30 à 40 % et parfois même 50 %. Par exemple, la potasse passe de 85 F les 100 kg à 54 F et le minium passe de 64 F les 100 kg à 52 F.

20. Rapport d'exercice 1878-1879.

DOSSIER

A la découverte du fait social
1890-1900

F. Birck
• Baccarat •

du régime. A la confiance succède pour lui l'incertitude politique. Compte tenu de ces circonstances et devant cette contradiction – une usine performante face à un marché qui se rétracte – il se rallie au courant qui considère que « le travail industriel devra se régler, non sur des possibilités à produire, mais sur ses possibilités d'écouler²¹ ». Il considère le moment venu de s'engager dans la guerre des prix : « C'est une guerre des tarifs dans laquelle chacun, pour garder sa place, cherche à étouffer et à détruire son voisin et qui ne fera place à un équilibre rationnel qu'après que les plus faibles auront abandonné le terrain de la lutte²². » En 1879, au plus fort de la crise, il adhère à une sorte de « saint-simonisme lénifié²³ » que ses prédécesseurs ont toujours combattu, mais qui est devenu le credo d'un grand nombre de patrons et d'ingénieurs à la fin du XIX^e siècle. Il se fixe les objectifs suivants : abaisser le prix de revient, augmenter la production, s'assurer de l'écoulement de la marchandise en l'offrant à bas prix. En d'autres termes, il envisage de passer d'une logique de production de luxe à ce qu'on appellerait aujourd'hui une stratégie de volume et de coût.

21. *Ibid.*

22. *Ibid.*

23. Selon une formule utilisée par Pascal Ory dans *les Expositions universelles*, Paris, Ramsay, 1982, p. 18.

24. « Malheureusement, nous ne sommes arrivés à la situation qui existe aujourd'hui que successivement et sans plan d'ensemble : nos transformations ont été le fruit de crises économiques imprévues et indépendantes de notre volonté, en même temps que le résultat de tâtonnements laborieux. » Rapport de l'exercice 1879-1880.

25. Cette précision donne une idée des conditions de travail des enfants qui entraient à 12 ans dans les halles. Selon le calcul fait par l'administrateur lui-même : « En supposant la place la plus éloignée de 20 à 25 mètres de l'arche et une fabrication de 1 200 pièces par jour, l'enfant qui portait deux pièces à la fois faisait six cents voyages de 40 à 50 mètres chacun (aller et retour) soit 20 à 30 km par jour. »

Des innovations modestes, mais aux grandes conséquences

Pour asseoir la nouvelle compétitivité de l'entreprise, Paul Michaut engage un effort de rationalisation dans le domaine du « travail à chaud », accompagné d'une nouvelle approche de l'organisation du travail dans les ateliers annexes (décor et finition).

Dans le domaine de la fabrication du cristal, le saut technologique le plus important a été le passage du chauffage des fours à bois au chauffage à la houille. En 1880, à Baccarat, c'est la fin historique du bois, mais la méthode utilisée a abouti à un équipement des halles totalement hétérogène²⁴. En raison de leur encombrement, il devient impossible d'y ajouter de nouvelles modifications. Comme l'abandon du bois débarrasse l'entreprise d'une administration forestière qui nécessitait un personnel important et libère des capitaux jusqu'alors immobilisés par l'exploitation des coupes, Paul Michaut propose aux actionnaires la construction d'une nouvelle halle des fours, complétée par une halle dite « des petits fours ». Toujours avec le souci de dégager le maximum de place autour des fours pour permettre une meilleure organisation du travail des verriers, il entreprend de centraliser en un même lieu la cuisson des objets fabriqués. Jusque-là, chaque pièce fabriquée devait être portée aussi rapidement que possible par des « gamins » dans une arche à recuire distante de 20 à 25 mètres des places de verriers²⁵. L'innova-

vation consiste à laisser refroidir les pièces à l'air libre près de la place des ouvriers et à faire transporter des caisses entières de marchandises par des hommes vers une arche de cuisson centrale située dans la « halle des petits fours » qui vient d'être construite. Le système permet de réduire le nombre de gamins qui gravitent autour des fours et de faire des économies de combustible. Enfin, toujours avec l'objectif d'augmenter la productivité sur les places de verriers, des études sont engagées pour faire tourner automatiquement les moules et perfectionner les moyens de soufflage destinés à se substituer au souffle humain²⁶.

Il ne s'agit en fait que d'innovations périphériques du travail des verriers. Car dans le domaine de la fusion du cristal et de la transformation des produits, l'entreprise est arrivée à une sorte de palier technologique.

En parallèle aux transformations des procédés de chauffage des fours, Paul Michaut a introduit, en 1866, un nouveau procédé qui consiste à couper et rebrûler les bords de verre au chalumeau. Cette technique remplace le travail de finition du verrier à la flamme de « l'ouvreau²⁷ ». Cette innovation a été présentée comme une « simplification du travail des verriers » destinée, pour garder le bénéfice du rendement des fours, à améliorer le rendement des verriers. Elle constitue en réalité une nouvelle division du travail qui permet de transférer certaines opérations, jusque-là exécutées à chaud, vers des ateliers annexes.

Cette innovation²⁸, à l'origine modeste, puisqu'elle commence dans une pièce où travaille un seul homme, occupe, en 1878, 262 ouvriers et couvre une superficie de 4 000 m². Si elle connaît un tel développement, c'est qu'elle permet rapidement des gains de productivité considérables. Par cette méthode, les verriers peuvent produire dans un même temps plus du double de verres quoique le procédé ne soit réellement efficace que pour les verres assez minces.

La méthode aboutit à substituer, du moins partiellement, au tour de main du verrier, des techniques mises au point et développées hors des halles. En 1879, Paul Michaut considère cette évolution comme inéluctable : « [...] dans la lutte engagée sur le bon marché des produits, l'art succombe devant les exigences industrielles, peu à peu l'habileté du verrier s'efface devant les procédés de l'ingénieur... ». Entre l'art et l'industrie, l'homme et la machine, le choix est donc clairement affirmé. Ce qui l'est moins ouvertement, c'est la politique mise en œuvre en parallèle, qui consiste à recourir

26. Il s'agit de perfectionner une innovation qui avait été introduite à Baccarat, dès 1821, par un souffleur de l'entreprise, nommé Robinet. Devenu phthisique et incapable de souffler, il avait inventé un système à piston qui permettait d'injecter de l'air sous pression dans la pièce à fabriquer (piston Robinet).

27. Généralement, pour le cristal, presque toutes les pièces creuses avaient leurs bords rebrûlés, c'est-à-dire arrondis au four après avoir été coupés au ciseau.

28. Dans le guide du verrier, Bontemps décrit ainsi l'innovation introduite à Baccarat : « Le perfectionnement [...] consiste, quand le verre a été recuit, à le rogner à la hauteur exacte qu'il doit avoir, en le tournant sur un plateau horizontal, et en dirigeant sur la ligne, où doit avoir lieu la section, une flamme horizontale, plate et très fine, de gaz d'éclairage ; la coupe du verre se trouve ainsi échauffée suivant une ligne horizontale très fine, et, au bout de peu d'instant, l'apposition d'un corps froid comme une petite éponge légèrement humectée, détermine une petite fente qui ne tarde pas à faire le tour du verre et à offrir ainsi une section horizontale », p. 580.

DOSSIER

*A la découverte du fait social
1890-1900*

F. Birck
« Baccarat »

de plus en plus massivement, de manière à réduire les coûts, à l'une des catégories de travailleurs les moins bien payées : celle des femmes. Cette tendance ne fait que s'accroître lorsque Paul Michaut envisage de réorganiser les ateliers de finition et de décor. Ces ateliers sont sur le point de produire à perte au risque de compromettre les résultats obtenus aux fours²⁹. Cette situation catastrophique est attribuée, par l'administrateur, aux effectifs pléthoriques (plus de 1 000 ouvriers, hommes et femmes confondus, dans les différents ateliers). La deuxième cause de la faible performance des ateliers de finition et de décor est attribuée à la conjoncture économique. Pendant les périodes difficiles, la fabrication est le plus souvent limitée aux objets courants dont le décor simplifié (taillies ou gravures) ne permet pas de dégager de fortes marges.

Compte tenu de ces éléments, et sous l'aiguillon de la crise, Paul Michaut considère que le moment est venu « de demander à la mécanique un concours dont jusqu'ici nous n'avons guère fait usage que dans la fabrication des fours ». Le 60^e exercice (1881-1882) constitue un tournant. Il s'agit d'accroître le nombre des machines dans un service bien rodé comme celui du fletage (machines à redresser les bords de verres et machines à dépontiller³⁰), puis de perfectionner l'outillage dans les tailleries pour l'étendre à d'autres types de fabrication ou d'accélérer les recherches pour en créer de nouveaux (les recherches, abandonnées 15 ans plus tôt, pour le bouchage mécanique des flacons sont reprises). Toutes ces adaptations ou innovations sont mises au point dans l'usine même et l'achat d'un outillage compliqué n'est fait qu'après de nombreux essais. Même s'il n'est ni rapide ni massif, cet effort d'équipement entraîne une réorganisation générale des services « annexes » et, en particulier, des tailleries restées jusque-là à l'écart des efforts de modernisation. Ces transformations s'accompagnent d'une politique de réduction des effectifs qui vise, en premier lieu, le personnel jugé le moins performant. C'était déjà le cas depuis plusieurs années, le développement de l'emploi féminin s'étant fait aux dépens des tailleurs les moins qualifiés. La modernisation des tailleries accélère le processus. La Compagnie met alors à contribution les institutions de prévoyance de l'entreprise. Elle élève la cotisation patronale à la caisse de retraite de 1,3 % à 2 % des salaires, ce qui augmente

29. Bénéfices en 1879 : 134 080 F.
En 1880 : 184 085 F. En 1881 :
139 920 F. En 1882 : 107 031 F.

30. Dépontiller : effacer la marque de l'outil appelé pontil, qui sert à manipuler les pièces pendant le travail à chaud.

ses versements d'environ 2 000 F, mais lui permet d'admettre à la retraite un personnel dont elle n'a plus l'usage et qui, le plus souvent, pesait sur l'équilibre de la caisse de maladie³¹. Dans cette opération, seul l'ouvrier est réellement perdant, l'indemnité de retraite étant inférieure à l'indemnité de maladie (40 F mensuel contre 27 à 30 F). Dans le même temps, le filtrage à l'embauche se fait plus sévère et les exigences de qualification de plus en plus fortes. Une école d'apprentis tailleurs de 20 à 30 places est créée en 1880. Elle s'ajoute à l'institution, plus ancienne, destinée aux jeunes qui travaillent dans les halles ou les tailleries (le recrutement se fait après 15 ans).

Tous ces éléments mettent en cause les règles sociales de l'entreprise. Le catalogue des institutions sociales de Baccarat, jusqu'alors en vigueur, tel qu'il est présenté dans les brochures rédigées par les administrateurs³², n'a rien d'original en lui-même. On retrouve le logement, les écoles, la Caisse d'épargne, les Caisses de secours et de retraite, telles qu'elles existent, par exemple chez les industriels mulhousiens à la même époque. Mais il nous faut insister à travers la mise en perspective historique, sur la cohérence entre les politiques sociale et industrielle de l'entreprise avant la crise des années 1880, de manière à mieux souligner la complexité des enjeux des dernières années du siècle.

Un patronage économiquement rationnel

A l'origine, seul le statut de verrier comportait un certain nombre d'avantages liés aux conditions techniques de la production du verre. La nécessité d'une totale disponibilité, pour répondre aux aléas d'une technique de fonte incertaine, avait conduit à loger les verriers à proximité des fours. De la même façon, la fragilité des « pôts » de fonte et la fréquence de leur remise en état entraînaient un repos forcé de certaines équipes qui étaient indemnisées. Par extension, elles étaient également payées, lorsque pour des raisons conjoncturelles (baisse des commandes...) le nombre des fours en fonction diminuaient. Les verriers jouissaient également d'indemnités de maladie et d'une pension versée par l'entreprise en cas d'impossibilité de continuer à exercer le métier. Toutes ces prestations versées par l'entreprise étaient destinées à s'attacher un personnel indispensa-

31. Il faut rappeler que cette caisse ne fonctionne que sur la base de cotisations ouvrières, mais en cas de déficit, l'usage voulait que la Compagnie versât le complément.

32. Sous l'influence de Le Play, les premières notices détaillées apparaissent en 1867 et sont destinées au groupe 10, où sont exposés les objets « en vue d'améliorer la condition physique et morale de la population. ». Cette démarche poursuivie par le disciple de Le Play, Émile Cheysson, connaît une réelle ampleur à travers les expositions « d'économie sociale » de 1889 à 1900. Cf. *Milieux*, n° 23, 1987, p. 18-23 et F. Arnauld, *Histoire de F. Le Play*, op. cit.

DOSSIER

A la découverte du fait social
1890-1900

F. Birck
• Baccarat •

33. Au moment où Jean-Baptiste Toussaint prend ses fonctions à Baccarat, les usages sont déjà solidement établis. Les verriers reçoivent, en cas de privation de travail ou de maladie, la totalité de leur gage fixe (les gratifications sont exclues). A la même époque, aux cristalleries de Saint-Louis, les verriers ne reçoivent que les deux tiers de leur gage fixe.

34. En 1835, l'entreprise rachète un brevet anglais. Le sous-directeur et un mécanicien sont envoyés à Birmingham pour en apprendre le fonctionnement, mais l'expérience sera rapidement abandonnée.

35. Repris pratiquement dans les mêmes termes quarante ans plus tard en 1875.

36. Il est possible que cette initiative s'inspire des pratiques patronales anglaises officiellement codifiées en 1896. Cf. Jean-Paul de Gaudemar, *l'Ordre et la production*, Paris, Dunod, 1982, p. 92-93.

37. L'objectif avoué est de maintenir la balance égale entre « les intérêts bien compris » de l'entreprise et « les sentiments d'humanité » dont elle entend faire preuve vis-à-vis de son personnel. Elles résument une ligne de conduite mise en place avec Toussaint dès 1823, mais qui trouve sa justification théorique un peu plus tard chez Le Play.

38. Cf. Henri Hatzfeld, *Du Paupérisme à la sécurité sociale*, 1970, p. 56-57. Il souligne que le problème de la création d'une Caisse nationale des retraites avait été évoqué dès 1844, sous la monarchie de Juillet. Baccarat n'agit donc pas en précurseur.

ble parce que hautement qualifié et difficilement remplaçable³³.

Il n'existait aucune tradition de cette nature pour les tailleurs dont le rôle au sein de la cristallerie avait été longtemps secondaire. La première initiative en leur direction date de 1835, au moment où il s'agit d'introduire un nouveau système de taille à la machine³⁴. La direction qui craint des troubles suscités par d'éventuelles suppressions d'emplois, prend des mesures préventives. Elle élabore un « règlement d'ordre et de police des ateliers³⁵ » qui comporte plus de mesures touchant à la discipline qu'à l'exécution du travail. Dans le même temps, elle crée une caisse de secours dont elle fournit les premiers fonds, mais qui doit être alimentée par le produit des amendes³⁶. Au bout de quelques mois, et après un vote dans les ateliers pour entériner les statuts (et du même coup le règlement d'atelier qui les accompagne³⁷), à la caisse de secours liée aux libéralités de l'entreprise et aux versements aléatoires des amendes est substituée une caisse de prévoyance alimentée par les seuls versements des tailleurs.

C'est seulement 15 ans plus tard que le système de prévoyance des tailleurs est élargi aux retraites, alors que les verriers jouissent depuis longtemps de cet avantage. Le vote par la Seconde République d'une loi instituant une Caisse nationale des retraites pour la vieillesse³⁸, n'est sans doute pas étranger à cette initiative. Au niveau national, le débat a surtout porté sur le principe de l'obligation. Les arguments de type libéral en faveur de la prévoyance libre et volontaire finissent par l'emporter, mais Baccarat a sans doute réalisé que, faute d'initiative de sa part, des mesures contraignantes pourraient, un jour ou l'autre, lui être imposées. Les dirigeants envisagent alors favorablement la création d'une Caisse de retraite pour les tailleurs au sein de l'entreprise, mais ils rejettent l'éventualité d'une contribution financière des tailleurs :

« Cet état de choses ne nous laisserait pas moralement le libre arbitre auquel nous ne pouvons, ni ne devons renoncer pour congédier tous les ouvriers qu'il ne nous conviendrait pas de conserver dans l'usine, soit pour cause d'inconduite ou d'incapacité, soit en raison de leur esprit turbulent, soit par suite de ralentissement prolongé des affaires, soit pour tout autre motif ; qu'un ouvrier que nous croirions utile de renvoyer pour motifs régulièrement constatés après qu'il aurait été soumis pendant plusieurs années consécutives à des versements pour la Caisse de retraites, pourrait toujours nous objecter que nous commet-

tons une injustice grave à son égard, en le privant d'une retraite à laquelle il aurait acquis des droits par ses versements³⁹. »

En prenant à sa charge le fonctionnement de la caisse, elle garde une entière liberté pour en poser les principes et les limites. Aux principes de l'obligation et du droit, elle substitue celui du lien, utile et moins contraignant.

Enfin, dans les années 1860, la Compagnie réajuste, en plusieurs étapes, les institutions sociales des verriers (auxquels sont adjoints les ouvriers divers). Les conditions de travail des verriers avaient évolué. Les progrès réalisés dans le fonctionnement des fours avaient supprimé le travail de nuit et une meilleure maîtrise des techniques de fonte permis un rythme de travail plus régulier. Peu à peu l'exigence de régularité, de ponctualité, prime sur celle de disponibilité.

Le réajustement se fait par un passage de l'usage à la règle qui substitue aux indemnités accordées au coup sur coup, une enveloppe dont les limites sont connues par tous, et qui doit amener les intéressés à une sorte d'autorégulation des dépenses. L'objectif de la direction est de ne pas dépasser toutes indemnités comprises, 4 % des salaires versés aux verriers et aux ouvriers divers. Cette limite entraîne la réduction immédiate du taux d'indemnisation en cas de maladie, qui passe des deux tiers à la moitié du salaire fixe. L'approvisionnement de la caisse se révélant insuffisant, la direction sollicite la participation des verriers et ouvriers divers à hauteur de 0,5 %. Les verriers après s'être vu imposer une réduction de leurs indemnités, allaient devoir accepter, ce qui est plus nouveau, une retenue sur leur salaire. Après un premier refus catégorique, puis de longues tractations, les verriers finissent par céder, mais en compensation la Compagnie porte à 4,5 % des salaires le total de ses versements aux Caisses⁴⁰.

Le rôle de toutes ces institutions est finalement plus complexe que ne laisse paraître leur présentation dans les Expositions universelles. Les dirigeants de Baccarat ne se comportent jamais en précurseurs idéalistes. Ils interviennent, soit lorsque des tensions au sein de l'entreprise nécessitent quelques concessions, soit lorsqu'au niveau national, la prise en compte de certains problèmes sociaux laisse prévoir comme imminente une solution par voie de réglementation publique. Les en-

39. Rapport de l'administrateur, exercice 1850-1851.

40. Il faut souligner que deux catégories de personnel, les femmes et les ouvriers à la semaine, échappent à ce système. Si les femmes accèdent parfois aux indemnités de retraite, aucune n'a le droit d'adhérer aux caisses de prévoyance ; quant aux manœuvres, ils échappent aussi bien à l'une qu'à l'autre. Ils bénéficient cependant de secours dont la Compagnie reste le seul juge.

DOSSIER

A la découverte du fait social
1890-1900

F. Birck
• Baccarat •

gagements pris sont scrupuleusement calculés par rapport aux effets escomptés, d'où l'ambivalence d'institutions qui, en même temps que la protection sociale et les services qu'elles peuvent rendre, sont des outils au service d'un contrôle de la qualité du travail du personnel et sont adaptés aux conditions de production et de marché de la période. La souplesse des règles statutaires et la multiplication des institutions permet, enfin, d'ajuster au plus près les « sacrifices » consentis pour les différentes catégories. Alors que dans d'autres entreprises ce système entraîne de nombreux conflits⁴¹, il ne faut pas sous-estimer à Baccarat le fonctionnement démocratique de ces institutions. Associés dès l'origine à la gestion des caisses, les représentants élus des ouvriers semblent avoir rapidement appris à les utiliser comme instance de revendication et de défense de leurs intérêts, face à une direction, qui, jusqu'en 1870, fidèle au type d'autorité libérale mise en place par les fondateurs, sait utiliser habilement le repli tactique et le compromis.

Enfin, les liens entretenus par ces institutions entre les ouvriers et l'entreprise ne sont pas sans réciprocité. On peut réduire le système de patronage à une forme volontairement « brouillée » de l'exploitation capitaliste, mais on se prive d'éléments de compréhension qui, pour échapper à une conception restrictive de la rationalité économique, n'en sont pas moins à prendre en compte lorsqu'on se situe au niveau de la prise de décision dans une entreprise. Un bon exemple en est celui du fonctionnement de la Caisse d'épargne, créée en 1835-1836⁴².

L'exemple de la Caisse d'épargne

Bien qu'à l'origine elle ait été ouverte à tous, les ouvriers sont les plus nombreux à y déposer leurs économies contre un intérêt de 5 %⁴³. Leur épargne forme une bonne part des fonds de roulement de l'entreprise. Il ne semble pas que la survie de l'entreprise ait jamais dépendu de ces dépôts, mais leur existence présente un certain nombre d'avantages. Ils constituent une dette flottante écartée entre de si nombreux créanciers, que l'exigence massive de remboursement à court terme semble improbable, et surtout leur importance permet de maintenir au niveau minimum la masse de capitaux immobilisés par la réserve (les fonds propres). On remarquera que contrairement à la théorie leplaysienne dont elle est censée s'inspirer, l'entreprise ne favorise nullement l'accession à la propriété et les occupations de type agricole. En raison des exigences physiques de la plupart des travaux dans la cristallerie, elle entend bien mobiliser à son seul profit la disponibilité et les forces des ouvriers

41. Chez les mineurs de la Loire, la gestion des caisses de secours entraîne de nombreuses protestations et, à la fin de l'Empire libéral, la mise en place d'une caisse unique de secours, à gestion mixte, est l'une des revendications mise en avant au cours du conflit de 1869 qui débouche sur le massacre de la Ricamarie. En 1870, les grèves des métallurgistes du Creusot sont également liées au problème de la gestion des caisses de secours. C'est l'occasion pour É. Schneider de s'adresser à son personnel en ces termes : « Prenez garde, vous faites de l'opposition polie, mais ce n'est pas moins de l'opposition et je n'aime pas l'opposition ». Cité par Bernard Gibaud, *De la mutualité à la Sécurité sociale*, Paris, Éd. ouvrières, 1986, p. 37 et suivantes.

42. Renseignements tirés d'un article de J.T. Loyson, *Le Correspondant*, *op. cit.*, p. 109.

43. Le même intérêt est servi aux actionnaires pour les capitaux immobilisés au titre de la réserve légale.

tout en limitant des revendications susceptibles de faire naître des aspirations salariales⁴⁴. Cependant, cette disposition elle-même ne fait qu'accentuer le problème de l'accumulation d'économies ouvrières qui, ne cherchant pas à s'investir ailleurs que dans les caisses de l'entreprise, se gonflent d'année en année⁴⁵. En 1868, au lendemain de l'Exposition universelle de 1867 et sans doute préoccupé par les idées qui se sont exprimées et diffusées à cette occasion dans le milieu ouvrier, l'un des actionnaires exprime ses craintes : « Une société aussi florissante que la nôtre, avoir pour créancier d'une somme d'environ un million, ses employés et ses ouvriers, n'est-ce pas de gaieté de cœur s'exposer à se trouver, dans certaines circonstances, complètement à leur merci. N'est-il pas à craindre dans un temps où le système coopératif tend à se développer en France, dans un temps où, malheureusement, on ne cherche que trop à susciter un fâcheux antagonisme entre les ouvriers et ceux qui les emploient, en persuadant aux premiers qu'ils ne doivent pas se contenter d'un salaire fixe mais exiger une part dans les bénéfices [...]. L'administrateur Émile Godard-Desmarest se refuse à envisager une telle « trahison » de la part des ouvriers⁴⁶. »

Après 1870 : la recherche d'autres règles sociales

Plus encore que les transformations industrielles, les règles sociales vont, après 1870, porter la marque de la forte personnalité de Paul Michaut. Son intransigeance se double d'un investissement total au service de l'usine⁴⁷. Ces traits de caractère ne peuvent être étrangers à sa manière de conduire le personnel de l'usine. A partir de 1874, le règlement des tailleries est modifié de manière à intensifier le travail, tout en diminuant le temps de présence dans l'usine⁴⁸. Les repos sont réduits, les sorties supprimées et la régulation de l'absentéisme par le biais de la gestion des caisses de maladie se fait de plus en plus pointilleuse. Lorsque l'équilibre financier est compromis, les indemnités sont réduites et ce n'est que lorsque la caisse est au bord de la faillite que la Compagnie intervient par des versements extraordinaires.

Mais c'est par la création de la nouvelle pension des apprentis que s'exprime le mieux le projet social de Paul Michaut. En 1873, à la veille de la promulgation de la loi sur le travail des enfants, il entreprend la construction d'un centre d'hébergement susceptible d'accueillir plus de 200 apprentis⁴⁹. L'ancienne institution, au sein de l'usine, ne pouvait en recevoir qu'une petite centaine. Cette initiative lui permet de réviser complètement le système d'encadrement de la future main-d'œuvre. Il s'agit de « créer en dehors des ser-

44. Toujours dans l'article de J.T. Loyson, « l'ouvrier de Baccarat » : « s'il préfère un placement immobilier, il est libre, mais l'administration ne l'y aide point, car il est de l'intérêt de l'ouvrier qui se confond ici avec celui de l'usine, qu'il ne soit point distrait de son art par les préoccupations de la propriété », p. 109.

45. Rapport du 46^e exercice 1867-1868. En 1867 les dépôts des ouvriers et employés étaient de 941 950,97 et les fonds des différentes caisses s'élevaient à 71 150,05. Le total de la dette à l'égard des ouvriers s'établissait donc à 1 013 101,02. A la même époque, la réserve est de 2 000 000.

46. Rapport de l'exercice 1867-1868. La confiance de la Compagnie vis-à-vis des ouvriers n'exclut cependant pas la prudence puisque le délai de remboursement est d'un an après le dépôt de la demande.

47. Lors des fêtes du centenaire de la Compagnie, en 1922, Adrien Michaut évoque le souvenir de son père qui « passa bien des nuits à la halle sur un matelas. On nous le ramena un jour brûlé et blessé par une explosion ».

48. Jusqu'ici, la journée commençait à 6 h. Elle était interrompue deux fois, et se terminait à 19 h. Elle est ramenée à une durée de 10 heures, de 7 h du matin à midi et de 13 h à 18 h, avec un seul arrêt d'une heure.

49. La loi est promulguée en 1874. Elle remplace celle de 1841 qui n'avait pas empêché de nombreux abus. Ses dispositions principales portent sur la limite de l'âge à l'embauche (minimum 12 ans) et surtout sur la limitation du temps de travail. Ce temps est porté à 6 heures par jour pour les moins de 15 ans qui ne justifient pas de l'acquisition d'une instruction élémentaire. C'est pour cette raison que Paul Michaut prévoit une augmentation de ses effectifs.

DOSSIER

A la découverte du fait social
1890-1900

F. Birck
« Baccarat »

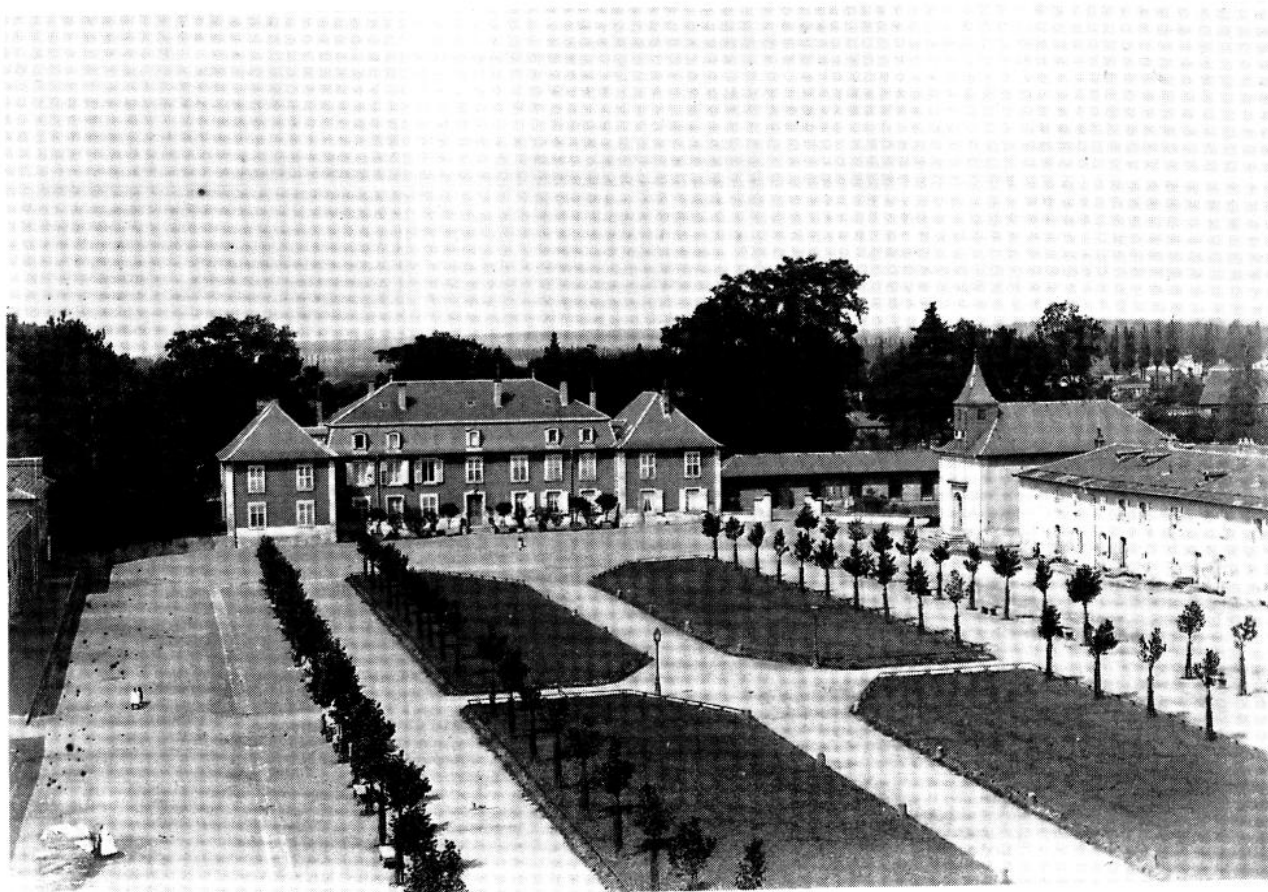
vices actuels de l'usine une sorte de service de l'ordre moral⁵⁰, auquel on rattacherait également la surveillance des écoles et des asiles de la Compagnie ». Concrètement, le modèle proposé pour la future institution des apprentis est celui de la colonie pénitentiaire de Mettray, située près de Tours. Elle avait été créée en 1839 par un magistrat parisien, Auguste Demetz, soucieux d'éviter à de jeunes délinquants (parfois âgés de 8 ans) la promiscuité des prisons. Ce centre de réinsertion par le travail de la terre était devenu à l'époque un modèle⁵¹.

50. Souligné par nous.

51. Il a fonctionné jusqu'en 1937, mais à cette époque la « colonie agricole pénitentiaire » est devenue synonyme de mauvais traitements et d'exploitation. L'écrivain Jean Genet parle du « bagne » qu'il a connu à 15 ans. Aujourd'hui la colonie est devenue musée mémorial. Voir à ce sujet *le Monde*, 5 et 6 novembre 1989, pour les cent cinquante ans de la Colonie.

52. Jean-Marie Mayeur, *Nouvelle histoire de la France contemporaine*, vol. 10, Paris, Seuil, 1973, p. 9-16.

« Ordre moral » dans l'usine donc, mais aussi « ordre moral » dans l'engagement public. Il faut rappeler que dans le contexte politique de l'époque, ce terme n'est pas seulement synonyme de moralité. Il renvoie à une société dominée par les principes religieux garants de l'ordre social⁵². Cette conception s'oppose à celle des républicains dont l'idéal est celui de la société laïque héritée de la Révolution. Lorsque Paul Michaut se présente, en 1877, à la députation (il est déjà maire de Baccarat depuis 1872), il doit faire face à une rude campagne électorale. Ses adversaires républicains, sous



Baccarat, la cour et les logements ouvriers (à droite et à gauche)

couvert de débat politique, l'attaquent dans ses fonctions d'administrateur de la Compagnie. Il est présenté comme un tyran, un partisan déclaré de l'obscurantisme⁵³. Tout le « système Baccarat » est remis en cause. On peut penser que le combat a laissé des traces. De même que, dans le domaine économique, sa défiance envers le gouvernement républicain l'a conduit, en 1879, à réviser son analyse de la crise, dans le domaine social certaines mesures semblent porter la marque d'une sorte de ressentiment, voire de peur sociale.

Au cours de l'exercice 1880-1881, l'administrateur prend la décision de liquider les comptes de dépôts des ouvriers. Ce n'est pas la situation financière de l'entreprise qui est en cause. Les 5 % d'intérêts représentent certes une charge, mais Paul Michaut reconnaît que jusqu'à présent, elle était compensée par le lien qu'elle avait contribué à forger entre les patrons et les ouvriers. C'est précisément parce que ce type de rapport lui semble remis en cause, et pour éviter tout risque, qu'il prend la décision de rompre avec l'une des plus anciennes traditions de l'entreprise. D'où lui viennent ses craintes ? « d'excitations malsaines », de « défaillances isolées », autant d'indices qui lui font craindre que « des ouvriers mal conseillés [viennent] nous reprocher de ne pas partager avec eux des bénéfices dûs à un capital qui paraissait fourni partiellement par leur épargne.... ». Il est difficile de savoir sur quelle réalité reposent ces soupçons, mais on les retrouve formulés lorsque Paul Michaut décide de modifier les statuts des différentes institutions de prévoyance. Dès l'origine, la participation des ouvriers à la gestion des différentes caisses avait été assurée par la présence de délégués élus par les différentes catégories de personnel (verriers, tailleurs, ouvriers divers...) au sein du Conseil d'administration de chaque Caisse. Ils y étaient même majoritaires, généralement à la hauteur des 2/3 du Conseil, composé en moyenne de 12 membres. Ce rapport numérique favorable se trouvait largement compensé par le poids et les fonctions des représentants de la direction. Le directeur de la Compagnie était de droit le président de toutes les caisses ; le sous-directeur, secrétaire ; le chef de comptabilité, trésorier, et le quatrième poste était réservé au chef de service concerné (chef de fabrication pour les halles ; employé chef pour les tailleries...). Les délégués ouvriers étaient le

53. Ces termes sont tirés du plaidoyer écrit par É. Auguin, ingénieur civil des Mines, qui publie en 1878 une brochure, éditée à Nancy, pour réhabiliter les institutions de Baccarat. Il y signale les attaques des détracteurs de Paul Michaut, *Baccarat, ses institutions économiques et ouvrières, ses sociétés de prévoyance*, Nancy, Crépin-Leblond, 1878, p. 44.

plus souvent des contremaîtres « sûrs », dont le mandat, théoriquement de trois ans, était indéfiniment renouvelable. Ils devenaient avec le temps des « notables maison », ayant rang dans toutes les cérémonies officielles (remises de médailles, fêtes annuelles,...).

En 1881, pour Paul Michaut, le danger vient de la nouvelle génération, celle qui n'a pas encore assimilé les règles de la maison et qui semble trop sensible aux sirènes extérieures : « nous devons à la vérité de reconnaître que *l'application du suffrage universel*⁵⁴ dans nos ateliers a amené dans ce temps où l'esprit de discipline se relâche, des conséquences regrettables. Les jeunes compagnons ont témoigné d'un esprit fâcheux... ». Visiblement, à Baccarat, le temps n'est plus à la confiance. Paul Michaut sollicite du conseil des actionnaires une modification des règles de fonctionnement des caisses. Jusque là, et bien que la lettre des statuts ne l'ait jamais spécifié, les candidats aux élections étaient généralement des chefs de compagnies ou des contremaîtres. Que se passerait-il si dans les tailleries, les compagnons, les plus nombreux, éalisaient l'un des leurs ? Si parmi les verriers, les plus jeunes, carreurs ou cueilleurs, se concertaient pour éliminer les chefs de place ? Mieux valait prévenir les effets de l'usage abusif de cette liberté et faire préciser dans le texte le grade des futurs candidats aux élections. La représentation la plus forte était réservée aux chefs de place (verriers), chefs de compagnie (tailleurs) et contremaîtres (ouvriers divers). La nécessité de s'assurer de « bons » délégués est d'autant plus forte qu'à la même époque, on l'a vu, l'administrateur se sert habilement des différentes caisses pour éliminer progressivement et à moindre coût le personnel le moins performant. Cette modification des statuts élimine à peu près sûrement toute éventualité de solidarité entre ceux qui sont responsables du rendement (chefs de place et contremaîtres) et ceux qui sont considérés comme des poids morts.

On peut ainsi considérer que la modernisation industrielle de l'entreprise s'accompagne, dans les années 1880, d'une sorte de raidissement dans la conduite des hommes. A l'innovation technologique semble bien correspondre une sorte de recul social, ne laissant subsister des formes héritées du passé, que des coquilles, vides de l'esprit qui avait présidé à leur élaboration. C'est le

54. Souligné par nous.

système de patronage, lui-même, qui se trouve mis en cause.

L'environnement politique contribue à précipiter cette révision. En 1881, le principe de gratuité, introduit dans les écoles communales primaires par la loi Jules Ferry, contraint la Compagnie à revoir les règles de fonctionnement de ses propres écoles. A l'origine, créées pour assurer, dès le plus jeune âge, l'éducation de la future main-d'œuvre qualifiée, elles étaient réservées aux seuls enfants des ouvriers au mois. Les enfants des ouvriers à la journée (manœuvres, personnel occasionnel) devaient se contenter de l'école communale. Les uns et les autres versaient des droits d'écolage. A l'usine, ceux-ci correspondaient à une retenue de 1 % sur les salaires des ouvriers au mois. Cette somme couvrait à la fois les frais d'école, ceux du médecin et du curé. L'application de la nouvelle loi républicaine contraint la Compagnie, sous peine de voir ses écoles concurrencées par l'école communale, à introduire, elle aussi, le principe de gratuité. Pour éviter les complications d'une retenue devenue dérisoire (2/3 de 1 %), la Compagnie supprime la retenue de 1 % et prend entièrement à sa charge le salaire des médecins et du curé.

Le bilan fin de siècle : une « question du travail » non résolue

L'entreprise que Paul Michaut va remettre à son fils ne sera plus, ni du point de vue industriel, ni du point de vue social, celle que les Godard-Desmarest lui avait confiée. Le rapport d'Adrien Michaut, au terme de sa première année de gestion, est triomphal. Le bénéfice net s'élève à 1 876 738 F, un niveau qui n'avait pas été atteint depuis 10 ans. La pression sur les prix qu'exerce la stagnation des ventes ne menace pas financièrement l'entreprise, à l'exception de trois années difficiles entre 1884 et 1887 (cf. graphique 1 p. 35). Les nouvelles conditions de la production (la baisse du prix des matières premières et la maîtrise des coûts dans les ateliers de finition et de décor) lui ont laissé une marge suffisante pour rétablir les profits.

En revanche, les effectifs globaux passent de 2 340 à 2 038 en l'espace de quatre ans (1885, 1889), soit une diminution de trois cents personnes (les chiffres varient de quelques dizaines suivant les documents consultés)

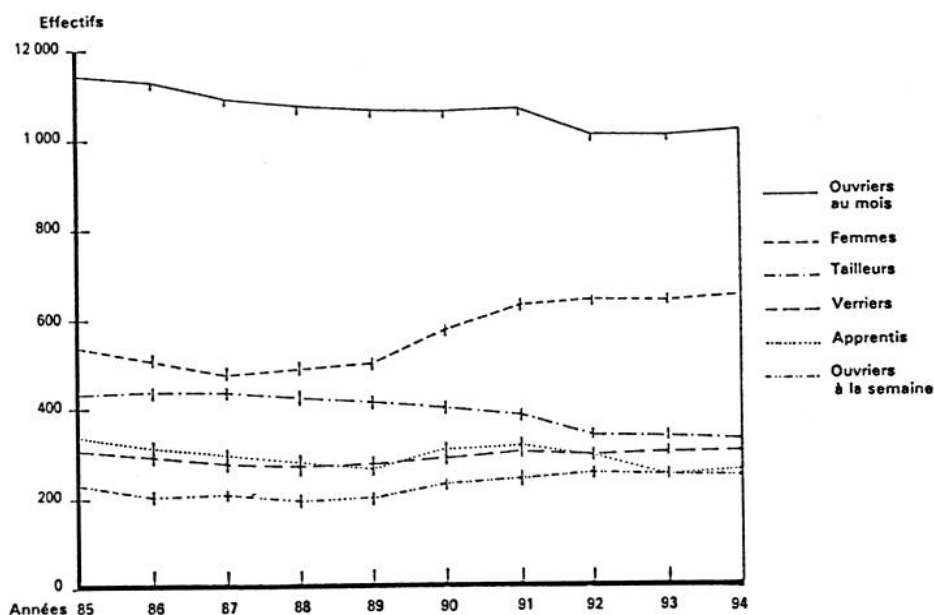
DOSSIER

A la découverte du fait social
1890-1900

F. Birck
• Baccarat •

(cf. graphique 2 ci-dessous). Les verriers et les tailleurs sont peu touchés (une vingtaine pour chaque catégorie que l'on peut considérer comme des départs en retraite). En revanche, les effectifs féminins diminuent d'une centaine environ. Comme le développement des procédés mécaniques s'accompagne du développement de l'emploi féminin, on peut penser que la réduction de la production se traduit, d'abord, par le retour à la maison des femmes. Les hommes semblent plus affectés par le chômage partiel. Les tailleurs ont connu 59 jours de chômage en 1886-1887, par suite de la rareté des commandes. L'abandon de certaines productions a privé de travail certains spécialistes en gravure. Aucun d'entre eux n'a pu prétendre à une indemnisation. Seuls les verriers, considérés « en relais », ont bénéficié d'une indemnité des deux tiers du gage fixe. Cette période est cependant à marquer pour eux d'une pierre noire. En 1886, trois jours après un accident qui a coûté la vie à plusieurs ouvriers, asphyxiés dans une cave de la poterie, la charpente d'une halle s'effondre sur les verriers au travail. Quatre d'entre eux sont tués et une centaine plus ou moins blessés. Pendant plusieurs jours, les rescapés, par crainte ou en signe de protestation, désertent l'usine. Nul doute que cet événement ait laissé des traces. Le tribut payé par les ouvriers est donc lourd. Les seuls secours leur viennent, lorsqu'ils sont reconnus malades ou invalides, des différentes caisses de prévoyance que la Compagnie sauve de la faillite par des

Graphique 2 – Évolution des effectifs
par catégorie de personnel



versements extraordinaires (le chômage entraînant la baisse des prélèvements).

En matière industrielle, Adrien Michaut considère qu'il est plus que jamais nécessaire de « démocratiser » la production de Baccarat par le développement des procédés mécaniques. Cette démocratisation a cependant chez lui une signification particulière. Il s'agit de baisser les prix pour les mettre à la portée, non pas du plus grand nombre, mais d'une clientèle riche, qui a vu, sur tous les anciens marchés, ses revenus s'amoin-drir en raison de la baisse de la rente foncière ou industrielle. De la stratégie de production de masse destinée à de vastes marchés, tentée par Paul Michaut en réponse à la crise, on aboutit à celle d'une production de luxe « raisonnable » destinée à une clientèle avertie. La réputation de Baccarat étant considérée comme acquise, l'entreprise considère comme inutile de déployer les fastes de jadis dans les Expositions universelles. Elle refuse de participer à celles de 1889 et 1900, sauf dans la catégorie d'économie sociale.

Mais la recherche de débouchés nouveaux et diversifiés, y compris en articles courants (comme les garnitures de toilette « bambous tors »), entraîne de graves difficultés d'organisation. Les délais de livraison et les stocks augmentent régulièrement. En période de fortes commandes, l'usine ne peut plus répondre à la demande. En 1903, l'« audit » réalisé par un ingénieur « maison » met en cause la division du travail, les difficultés d'approvisionnement de « l'assortiment » (c'est-à-dire de la production courante) et enfin la dépendance trop étroite de la fabrique au dépôt pour ce type de fabrication. A ces difficultés d'ordre structurel s'ajoutent des difficultés de recrutement et de gestion de la main-d'œuvre. Dans cette nouvelle politique industrielle, la reprise des commandes, qui s'accompagne d'une accélération du développement des procédés mécaniques, entraîne un recours accru à la main-d'œuvre féminine (*cf.* graphique 2 ci-contre). Des tailleuses, surtout, sont recrutées, qui remplacent les tailleurs dont les travaux sont pris en charge par les machines. Le nombre des tailleurs diminue de façon presque parallèle.

Cette évolution, irréversible, a des effets positifs sur le volume de la masse salariale, mais elle présente d'autres inconvénients. Traditionnellement, à Baccarat, les femmes cessaient de travailler à la naissance de leur

premier enfant. Jusque là, les entrées compensaient globalement les départs. En raison de l'accroissement de ses besoins, l'entreprise se voit contrainte de rechercher les moyens de fidéliser cette main-d'œuvre. Elle entreprend la création d'une crèche en 1895 et met en place un système de protection sociale individualisé qui combine la prévoyance et l'épargne.

Chaque ouvrière est dotée d'un livret alimenté par une retenue de 2 % sur son salaire et par un versement de 1 % par l'entreprise. Ces prélèvements constituent une réserve personnelle dont l'utilisation est limitée par des règles très strictes (aucune possibilité d'indemnisation lorsque le livret est épuisé). L'objectif est de responsabiliser chaque titulaire en substituant au principe de solidarité celui d'épargne individuelle. Prévu pour éviter les « abus » constatés dans la gestion des autres caisses, ce système finit par se retourner contre ses promoteurs. Au fil du temps, le capital constitué est renforcé par des intérêts à 5 % versés par la Compagnie ; il finit par devenir suffisamment attractif pour justifier des départs qui permettent de le retirer.

Le marché local du travail féminin devient trop étroit et nécessite la création d'ateliers hors de la commune. Cependant la délocalisation, pour compenser les difficultés de recrutement, est impraticable avec une autre catégorie, pourtant tout aussi difficile à attacher à l'entreprise, celle des apprentis. Au travail à chaud, la substitution hommes-femmes est impossible et n'est que difficilement compensée par une transformation des procédés de fabrication. Les verriers les plus qualifiés, attachés à leurs habitudes, constituent un frein à toute évolution. Les besoins de main-d'œuvre d'appoint varient donc peu, alors que le recrutement se fait de plus en plus difficile⁵⁵.

Depuis longtemps l'entreprise ne pouvait plus se satisfaire des seules ressources locales, d'où la maison des apprentis (200 enfants). A partir de 1890, le phénomène s'accroît. Les jeunes, recrutés de plus en plus loin, (au Luxembourg, en Alsace, en Savoie), deviennent de plus en plus instables. En dépit d'un recrutement annuel élevé, le nombre des sorties frôle souvent celui des entrées. Le noyau des enfants de la ville, le plus sûr, s'amenuise lui aussi ; le chemin de la cristallerie ne semble plus être leur parcours obligé. De nombreux centres industriels se développent dans la région ; l'afflux massif de militaires, à partir des années 1890, entraîne

55. L'usage du mot apprenti ne doit pas faire oublier qu'autour des fours, les enfants tiennent la place d'un travailleur peu qualifié et sous-payé. Sa présence est rendue indispensable par la persistance d'un mode d'organisation du travail qui suppose une stricte séparation hiérarchisée des tâches. S'ajoutent des conditions de travail souvent pénibles en raison de la chaleur. Seul un petit nombre de ces enfants accédait à la qualité de verrier.

l'ouverture de chantiers de construction qui permettent l'embauche de nombreux adolescents. Ceux-ci se détournent d'autant plus volontiers du travail du verre, que la longue période d'apprentissage les contraint à se satisfaire de salaires très modestes.

A cette situation de pénurie, s'ajoute un certain « désenchantement » des ouvriers les plus qualifiés. L'absentéisme des chefs de place devient de plus en plus important. Les fonds de réserve de la caisse de prévoyance sont mis à mal⁵⁶. L'administrateur considère que cette attitude s'explique par « la facilité qu'ils ont de faire des gains suffisants à leur besoins, tout en se promenant plusieurs jours par mois ». On peut aussi supposer que les verriers, échaudés par la longue période de ralentissement de la production, cherchent à « économiser » du travail. Devant cette dérobade des hommes, différents recours sont recherchés du côté des machines, qui ne suffiront pas à compenser la faiblesse du recrutement et, pour une longue période encore, le problème de la main-d'œuvre va rester au cœur des préoccupations de l'administrateur.

56. Au cours de l'exercice 1893-1894, les dépenses excèdent les ressources de 5 437 F. La compagnie accepte de renflouer la caisse par un versement exceptionnel de 5 000 F à condition que les représentants des ouvriers au sein du conseil de la caisse imposent à leurs camarades des conditions plus strictes d'indemnisation.



Les verriers en 1890

A ces difficultés s'ajoutent les inquiétudes soulevées par les initiatives de l'État qui entend intervenir de façon plus systématique dans les relations entre le capital et le travail. Il leur correspond en contrepoint, au sein de l'entreprise, et selon une démarche éprouvée, un certain nombre d'initiatives destinées à devancer d'éventuels empiètements de l'État. En 1890, tirant les enseignements de l'Exposition d'économie sociale de 1889 et du débat qui a lieu au sein de l'Église, conscient des « sacrifices » imposés aux ouvriers pendant les années 1886 à 1889, Adrien Michaut propose aux actionnaires la création d'un fonds de chômage. Les statuts élaborés par l'entreprise fixent la catégorie visée par cette mesure : il s'agit uniquement des ouvriers « au mois », c'est-à-dire de ceux qui sont régulièrement attachés à l'entreprise (excepté les gamins et les apprentis), les seuls envers qui l'entreprise considère sa responsabilité comme engagée. L'indemnisation est réservée aux cas qui relèvent de l'imprévisible : défaut de commandes, réparation d'un immeuble ou d'outillage, déclaration de guerre, etc... Le chômage consécutif à l'introduction des procédés mécaniques ne figure pas dans les statuts. La mise à l'écart momentanée ou définitive reste à la charge des autres institutions de prévoyance (maladie ou retraites).

Le fonctionnement de ce fonds de chômage n'a rien à voir avec celui des autres caisses. Le fonds est constitué à partir des seuls versements de la Compagnie⁵⁷ ; les ouvriers sont écartés de sa gestion. La Compagnie demeure propriétaire des fonds et se réserve le droit de décider des motifs de chômage donnant droit à indemnisation.

Un dernier avatar leplaysien ?

57. 100 000 F sont prélevés sur l'exercice.

58. Le comte de Chambrun, né en 1821, exerce tout d'abord des fonctions officielles, puis électives. En 1879, il renonce à la vie publique et se livre à des études philosophiques, historiques et musicales. Il se tourne également vers les questions sociales.

59. Comte de Chambrun, *Aux montagnes d'Auvergne, mes nouvelles conclusions sociologiques*, Paris, Levy, 1893, p. 69.

C'est dans ce contexte que le comte de Chambrun⁵⁸, héritier par sa femme des Godard-Desmarest et principal actionnaire, essaie d'imposer ses vues en matière de politique sociale. Comme il l'explique lui-même, en 1891, « septuagénaire, aveugle, seul, j'ai fait vœu d'économie sociale⁵⁹ ». Il adhère sans illusion au mouvement leplaysien, mais avance ses propres idées : le conseil patronal. Il s'agit pour lui de passer du système « patriarcal », tel qu'il fonctionne à Baccarat, à un autre système fondé sur la justice et le droit : « si j'avais un fils, je lui dirais,

souviens-toi que les institutions patronales, en tant qu'assistance et charité, sont insuffisantes et précaires. Il faut des institutions représentatives et consenties⁶⁰. »

Il conçoit le conseil patronal comme étant, dans un premier temps, mis en place par le patron lui-même, puis progressivement élu par un collège restreint et, enfin, au suffrage universel des ouvriers. Reposant sur le principe que, comme l'impôt, le travail doit être consenti, les attributions de cette assemblée concernent tous les problèmes de l'organisation du travail : durée, salaire, rapports patrons/ouvriers... Il envisage même, par le biais de la participation aux bénéfices, un contrôle de l'inventaire, c'est-à-dire de la gérance et de la direction de l'entreprise. Fort de ses convictions, il prend contact avec les six usines qui ont obtenu des récompenses à l'Exposition d'économie sociale de 1889, pour leurs institutions de prévoyance. Outre Baccarat, il s'agit d'Anzin, Blanzky, Le Bon Marché, Le Creusot et Mame à Tours. Il essuie partout, sauf chez Mame, et y compris à Baccarat, le plus ferme refus. Convaincu, après cette expérience, qu'il est inutile d'espérer la moindre ouverture du côté des patrons, il se tourne vers les « philanthropes et leurs sociétés ». Il choisit le Musée social en raison de ses liens à la fois avec l'État et la Société de Le Play. C'est grâce à son mécénat que le Musée social acquiert l'immeuble au 5 rue de Las Cases (Paris 7^e) où il se trouve encore aujourd'hui. Mais il perd, là aussi, peu à peu ses illusions.

« Le Musée social [...] repose d'un doux sommeil depuis trois années, attendons son réveil. Après lui, j'ai remarqué la Société Le Play et je viens de me faire représenter à son dernier congrès : trois médailles distribuées à trois ouvriers, cinq visites à cinq usines ou établissements d'assistance, un banquet de clôture, des conférences sur toute espèce de sujets académiques : voilà la mise en œuvre, le levier. Oh ! non, ce n'est pas celui-là qui soulèvera le monde⁶¹. »

Il prouve cependant son attachement à ses idées par le legs fait au moment de sa mort, en 1899, à la Compagnie de Baccarat. Elle reçoit huit actions « dont les intérêts et dividendes (doivent être) attribués aux ouvriers et répartis *chaque année* par le vote d'un conseil général des actionnaires sur proposition de l'administrateur, *les ouvriers entendus et consultés* ». Conformément aux prescriptions du testament, les ouvriers sont consultés, mais une fois pour toutes. Sur proposition de la Compagnie, ils votent à la presque unanimité pour la réparti-

60. *Ibid.*, p. 98. On peut rapprocher cette proposition du modèle proposé en 1900 par un industriel allemand, H. Freese, qui envisage l'introduction systématique dans les usines de conseils ouvriers. H. Freese, *Das Konstitutionnelle System im Fabrikbetrieb*, Eisenach, Wilckens, 1900, cité par J.-P. Gaudemar, *op. cit.* p. 61.

61. *Op. cit.*, p. 97.

tion des fonds entre les retraités. Le danger d'un droit de regard des ouvriers sur la gestion de l'entreprise se trouve ainsi écarté. Il ne reste plus à la Compagnie qu'à ajuster les conditions d'attribution des retraites, pour ne pas se voir débordée par un afflux de demandes consécutif à l'amélioration des pensions.

Même si le trait est forcé, cette démarche du comte de Chambrun et la réaction des dirigeants de Baccarat illustrent bien le décalage, en cette fin de siècle, entre ceux qui se veulent des théoriciens, voire, comme É. Cheysson, des ingénieurs du social⁶² et le monde de l'entreprise. Pour les dirigeants, préoccupés par le bras de fer engagé avec l'État et confrontés à la contestation ouvrière⁶³, le temps ne semble plus à l'innovation sociale. Cette dernière, du moins à Baccarat, a été l'œuvre des générations précédentes, les Toussaint ou les Godard-Desmarest qui, sans modèle préétabli, ont « bricolé » un système qui, lorsqu'il se donne à voir dans les Expositions d'économie sociale, a déjà épuisé nombre de ses vertus.

Tout se tient

Les efforts des Michaut ont tendu à désagencer le modèle du patronage. Ses règles sociales sont révisées, dans les années 1880, en réponse à l'incertitude économique et au changement politique. On se méfie des valeurs de solidarité et de démocratie qu'elles portent en elles. Plus tard, les institutions sociales que l'entreprise crée, écartent les métiers de leur négociation et de leur fonctionnement. N'est-ce pas là, d'ailleurs, une caractéristique du passage du patronage au paternalisme ? Dans le même temps, le pari sur la machine et l'effort – partiel – d'organisation industrielle contournent le besoin, structurel et qui perdure, des ouvriers de métier (sur eux repose l'identité du produit de l'entreprise) et étendent la possibilité du recours à une main-d'œuvre non qualifiée (les femmes) et à la délocalisation. Ce faisant, l'entreprise anticipe sur la législation sociale qui sera issue des débats nationaux qui se déroulent en parallèle et contribue, paradoxalement, à en favoriser la mise en place à son niveau. Mais le marché et le produit adaptés à ce nouveau compromis, plus industriel dans sa pondération, manquent encore. Le produit de luxe traditionnel, destiné aux marchés étrangers, continue,

62. B. Kalaora, A. Savoye, *les Inventeurs oubliés...*, *op. cit.*

63. De violentes grèves marquent les débuts de la III^e République : 1872-1878, Anzin ; 1882, Montceau-les-Mines ; 1884, Anzin ; 1886, Decazeville et la défenestration de l'ingénieur Watrin ; 1889, 1891, grèves des mineurs du Nord et du Pas-de-Calais ; 1895, création de la CGT.

mais ne peut asseoir le développement de l'entreprise visé par ses dirigeants. Ce développement implique qu'une production courante puisse être écoulee massivement à prix modéré sur le marché français. Ce n'est que dans les années 1900 que ce nouveau marché – la parfumerie, ce luxe « raisonnable », lancée par Coty – et ce nouveau produit – le flacon de parfum – apparaissent. Alors l'avance technologique acquise (le bouchage mécanique), la petitesse des objets fabriqués qui les rend plus aisément manipulables et délocalisables, autorisent des investissements massifs rentables. Ils permettent, d'une manière qui était imprévisible à l'époque, de « ramasser la mise » des efforts de rationalisation industrielle engagés par Paul Michaut, vingt-cinq ans plus tôt. Et – c'est en ce sens que tout se tient – il s'esquisse dans ces années 1900, rétrospectivement, une cohérence nouvelle pour l'entreprise entre ses politiques sociale et industrielle, entre ses institutions et la législation sociale.

