

Face à la crise des constructions métalliques, une nécessaire diversification : Fives Lille (1890-1958)

Dans la fièvre industrielle du Second Empire, deux entrepreneurs belges ayant acquis une grande expérience dans les entreprises de chemins de fer et de travaux publics, Basile Parent (1807-1866) et Pierre Schaken (1793-1870), associés à d'habiles ingénieurs, décident en 1861, de fonder la Compagnie de Fives-Lille. Bien qu'arrivée dans le secteur tardivement par rapport à ses principales concurrentes, la société, pensée dès le départ comme une grande entreprise connaît une ascension fulgurante. Grâce aux réseaux des deux fondateurs et à la convention de participation qui la lie à la société de Jean-François Cail, elle connaît un essor fulgurant et parvient rapidement à se hisser parmi le groupe de tête de constructeurs de locomotives. À partir de 1870, la compagnie oriente également son affaire en direction de l'équipement de l'industrie sucrière. Mais quand la conjoncture économique se dégrade à partir des années 1880, il lui faut repenser ses structures et envisager des solutions.

I. Une entreprise dans la tourmente (1890-1920)

Après la décennie 1880, au cours de laquelle la Compagnie de Fives-Lille a su se maintenir à un niveau assez stable, les années 1890 lui sont beaucoup moins favorables en raison d'une double crise de l'industrie mécanique et métallique et de l'industrie sucrière. La première est liée à la conjoncture économique mondiale. La seconde s'explique par une surproduction de sucre de betterave. Ces deux débouchés traditionnels étant touchés, les activités de la société ne s'en trouvent que plus ralenties. La crise économique tarit le volume des commandes.

Pendant la longue période de disette qui s'installe pour l'entreprise à partir de 1890, les expositions universelles offrent cependant les conditions de brèves reprises. À l'occasion de celle de 1900, la Compagnie de Fives-Lille réalise d'impressionnants ouvrages d'art qui marquent encore aujourd'hui la géographie parisienne. Tel est le cas du pont Alexandre III ou des charpentes métalliques de la gare d'Orsay.

Si la Compagnie de Fives-Lille est déjà une grande firme exportatrice avant 1890, la conjoncture économique l'incite à étendre ses activités au-delà des frontières. Puisqu'elle n'a pas saisi à temps les opportunités offertes par le marché des colonies, la compagnie oriente davantage ses activités vers des territoires nouveaux, encore inexploités, qui offrent de séduisantes opportunités et des débouchés non négligeables. En Amérique latine et en Asie orientale, elle s'essaye à la construction de grandes lignes de chemins de fer. Sur ce second territoire, c'est tant ses intérêts que ceux du gouvernement qu'elle cherche à défendre. Les longues négociations engagées, tant avec le Zongli Yamen en Chine qu'avec le gouvernement de Corée à partir de 1896, n'aboutissent malheureusement pas. La réalisation de projets d'une telle envergure demande en effet un véritable savoir-faire en maçonnerie et terrassement dont elle ne dispose pas. Son incapacité à s'associer à des partenaires possédant les compétences qui lui manquent lui font perdre ces marchés pourtant prometteurs. En Espagne, elle s'engage dans la construction d'une ligne devant relier la ville de Linares, située dans un riche bassin minier, au port d'Almeria. Pour exécuter cet ambitieux projet, elle s'adjoint le concours du brillant ingénieur Paul Séjourné (1851-1939). Mais ses efforts sont vains et, alors qu'elle cherche des marchés salutaires, elle se

trouve *in fine* confrontée à des situations qui ne font qu'aggraver sa santé financière. Mais ces importants revers ne doivent pas masquer les prouesses techniques qui accompagnent ces réalisations. La construction de ponts sur le Nil au Caire et sur le Danube à Cernavodă en Roumanie ajoute au prestige de son service des ponts et charpentes

La crise qui touche avec sévérité la Compagnie de Fives-Lille depuis le début des années 1890 contraint les administrateurs de cette dernière à repenser son avenir. Face à une concurrence à la fois nationale et internationale de plus en plus âpre, la concentration semble une solution envisageable. En 1904, le destin de Fives-Lille croise de nouveau celui des Anciens Établissements Cail. Cette entreprise s'est transformée en Société française de constructions mécaniques (SFCM) en 1898. Depuis cette date, l'ingénieur Louis Le Chatelier (1853-1928), issu d'une famille d'illustres scientifiques, en assure la gestion d'une main de maître. En faisant de Denain un centre productif de pointe, il est parvenu à lui rendre ses lettres de noblesse. Le projet de fusion entre deux entreprises de taille comparable et issues d'un même tronc n'a donc rien d'étonnant. Les méfiances de la SFCM face à la situation économique de Fives-Lille, en particulier face à la liquidation non tranchée de certaines affaires, font finalement de cette rencontre un rendez-vous manqué.

À la fin du XIXe et au début du XXe siècle, les innovations techniques et technologiques se multiplient au point que l'on peut parler d'une deuxième révolution industrielle. La Compagnie de Fives-Lille n'ignore rien des enjeux qui gravitent autour de la nouvelle houille blanche et des débouchés lucratifs qu'elle peut engendrer. Dès 1894, elle crée un service de l'électricité et ne tarde pas à équiper au mieux ses ateliers. La présence d'un ingénieur expert tel que Henri Boy de La Tour (1870-1928), diplômé de l'École polytechnique de Zurich, donne une rapide impulsion à ce service. Les dirigeants profitent par ailleurs des différents programmes du ministère de la Marine à partir des années 1905 pour réorienter leur production vers la fabrication de tourelles pour cuirassés ; Eugène Parent (1848-1952) en assure le bon développement. Entre 1890 et 1914, la présence à la direction de l'entreprise et à la présidence du conseil d'administration d'ingénieurs et d'hommes d'affaires compétents permet à la compagnie de ne pas tout à fait sombrer au cours d'une période semée d'embûches. Cette timide reprise accompagne le redressement de l'économie mondiale. Mais cet élan se heurte rapidement à la Première Guerre mondiale. Le déclenchement du conflit entraîne de profonds bouleversements économiques et sociaux pour l'ensemble de la société française. Alors qu'elle commence à entrevoir un avenir plus radieux suite à la crise qui l'a éprouvée de longues années durant, la société est confrontée à de nouvelles difficultés. Avant leur départ, les Allemands pratiquent la politique de la terre brûlée, ne laissant derrière eux que des ruines. Pour pouvoir retrouver au plus vite un niveau de production égal à celui d'avant-guerre et participer à la reconstruction des régions dévastées, les dirigeants font porter leurs efforts sur la reconstitution de leur usine de Fives.

II. De la prospérité de la reconstruction à la crise des années 1930 : le temps des adaptations

Au sortir de la guerre, la Compagnie de Fives-Lille ne ménage pas ses efforts pour reconstruire au plus vite ses usines lilloises et tirer un maximum de profit des grands chantiers de reconstruction des régions détruites. Mais la reconstruction, en même temps qu'elle ouvre des perspectives, en ferme d'autres. Le secteur des constructions métalliques se heurte au succès du béton armé. Cette technique, née à la fin du XIXe siècle, n'a cessé de progresser depuis le début du XXe siècle. Face au manque de matières premières et au coût élevé de l'acier, elle est de plus

en plus un recours. Il s'agit d'un tournant que l'entreprise ne saisit pas à temps. Du côté des constructions mécaniques, la firme doit également faire face à la baisse de la demande en matériel roulant. Avec la Compagnie électro-mécanique, elle se lance pourtant timidement dans la construction de locomotives électriques.

Pour se maintenir et s'adapter aux besoins des industries, la société se lance alors dans un grand mouvement de diversification de ses fabrications, tout en renouvelant ses méthodes de production. Pour participer à l'électrification du pays, elle construit des turbines. À Fresnes-sur-Escaut, à une quarantaine de kilomètres au sud-est des ateliers de Fives, elle ouvre une nouvelle usine et n'y réalise que des productions en série afin de rationaliser la main-d'œuvre et d'abaisser ses prix de revient. Les années 1920 sont également marquées par une grave pénurie de main-d'œuvre qui s'accompagne de la nécessité de fixer les ouvriers les plus qualifiés.

La Seconde Guerre mondiale marque un nouveau coup d'arrêt, aux besoins de la défense nationale. Comme en 1914-1918, l'industrie métallurgique est réquisitionnée dans les premiers mois de la guerre pour fournir l'armée. Mais les équilibres ne tardent pas à se renverser. Dès mai 1940, la compagnie est contrainte de procéder à de grandes vagues d'évacuations. Après la signature de l'armistice, la remise en marche des ateliers est une priorité pour les dirigeants. Dès l'été 1940, la compagnie procède à la reconstruction de ponts endommagés sur tout le territoire. Mais la reprise de la production, sous tutelle des autorités allemandes en zone occupée, est très vite empêchée. Il faut faire face tant aux pénuries de matières premières qu'à celle de main-d'œuvre. L'usine de Fives, en territoire occupé, est par ailleurs une cible récurrente des Alliés. Elle est bombardée douze fois entre juin 1941 et juin 1944.

III. De la nécessité de repenser les structures (1945-1958)

La guerre totale est synonyme de destructions et déblaiements. Au sortir de la guerre, la reconstruction offre donc des débouchés certains à la société. Celle-ci met également en œuvre un vaste programme de modernisation de ses ateliers de Lille et de Givors et investit plus de trois milliards de francs en huit ans pour adapter son équipement au progrès technique. Après l'élan offert par la reconstruction, l'entreprise jouit en outre de la croissance mondiale et concentre une partie de ses efforts sur l'exportation. C'est une réussite : la part des commandes destinées aux marchés étrangers ne cesse de croître après 1950.

Brusquement freiné par la guerre en 1939, le mouvement de diversification entamé par la société dans les années 1930 reprend. Deux branches connaissent un véritable essor : la construction de matériel pour les cimenteries et celle de matériel pour les raffineries de pétrole. Près de quatre-vingts ans après la fin de la convention de participation qui a liée dès son origine la société à celle de Jean-François Cail et plus d'un demi-siècle après l'échec de négociations sur un premier projet de fusion, les chemins de la Compagnie de Fives-Lille et de la Société française de constructions mécaniques se croisent à nouveau. Face à la menace d'une concurrence accrue que l'ouverture du marché commun fait peser sur l'industrie française de gros équipement, la concentration apparaît comme la solution. Fives-Lille est consciente que, pour résister, elle doit disposer de ressources financières suffisantes et de moyens de travail perfectionnés. Par conséquent il lui faut trouver un partenaire solide. La fusion par absorption de Cail par Fives-Lille a lieu au début de l'été 1958. L'entreprise prend alors le nom de Fives-Lille-Cail, au capital social de 2 576 000 francs

Conclusion :

Au regard de la conjoncture du secteur des constructions mécaniques et métalliques entre le milieu du XIX^e et le milieu du XX^e siècle, la survie de Fives-Lille n'est pas une évidence. Arrivée sur le marché après ses principales concurrentes, elle réussit cependant à se hisser avec rapidité et agilité au sein du groupe dominant le secteur. À partir des années 1880, elle fait cependant face à une succession d'épreuves. Les dépressions économiques, les guerres et la montée en puissance de secteurs concurrents n'ont de cesse de malmener l'entreprise. Les progrès permis par la seconde révolution industrielle l'encouragent ainsi à renouveler ses fabrications. Après la Première Guerre mondiale, vient le temps des adaptations. Locomotives électriques et infrastructures en béton se substituent à la vapeur et aux infrastructures métalliques. Sur le marché international, l'entreprise doit faire face à une concurrence de plus en plus rude, l'amenant à envisager un futur commun avec son ancienne alliée puis concurrente, la Société des anciens établissements Cail. L'histoire de Fives-Lille entre 1861 et 1958 est donc celle d'une continuelle diversification. Sa longévité tient sans doute à l'habileté de ses gestionnaires à adapter sans cesse ses capacités de production et à renouveler ses fabrications.