



HAL
open science

André Koechlin & Cie, SACM, Wärtsilä, histoire de la Fonderie (D'Giesserei) à Mulhouse (1826-2007)

Nicolas Stoskopf

► **To cite this version:**

Nicolas Stoskopf. André Koechlin & Cie, SACM, Wärtsilä, histoire de la Fonderie (D'Giesserei) à Mulhouse (1826-2007). 2007. hal-00544984

HAL Id: hal-00544984

<https://hal.science/hal-00544984>

Submitted on 9 Dec 2010

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.



André Koechlin & Cie, SACM, Wärtsilä, histoire de la Fonderie (D'Giesserei) à Mulhouse (1826-2007)

Pour accompagner la reconversion de la Fonderie de la SACM en Faculté des sciences économiques, sociales et juridiques, Guy Schultz, président de l'Université de Haute-Alsace, commanda en 2005 un ouvrage sur l'histoire de ce site industriel à une équipe du Centre de recherche sur les économies, les sociétés, les arts et les techniques (CRESAT, EA 3436), dirigée par Marie-Claire Vitoux. Celle-ci répartit le travail entre spécialistes de l'histoire industrielle (Nicolas Stoskopf), de l'architecture industrielle (Pierre Fluck), des machines (Patrick Perrot) et de la mémoire ouvrière (Yves Frey), se chargeant elle-même de mettre en perspective la réhabilitation du site sous l'égide de la Ville de Mulhouse. Il lui revint également de réunir les différentes contributions pour en faire un livre écrit par un auteur collectif unique (seul le chapitre écrit par Yves Frey restant à part). L'ouvrage, paru en 2007 sous le titre SACM, quelle belle histoire ! De la Fonderie à l'Université, Mulhouse, 1826-2007 (Strasbourg, Editions La Nuée Bleue), a été épuisé en trois mois et non réimprimé.

On trouvera ci-dessous la contribution de Nicolas Stoskopf sur l'histoire de cette usine que les Mulhousiens ont pris l'habitude de désigner par une de ses parties, la Fonderie (D'Giesserei en dialecte alsacien), mais qui a été exploitée sous trois raisons sociales principales : André Koechlin & Cie, Société alsacienne de constructions mécaniques (SACM), Wärtsilä.

Chapitre I

André Koechlin & Cie (1826-1872), une société, un patron, une usine

Avec le recul du temps, 1826 apparaît comme une date-clé de l'industrialisation de la Haute-Alsace, une de ces dates glorieuses qu'il convient d'enseigner et de commémorer, au moins tous les cinquante ans : la Société industrielle de Mulhouse, fondée en 1826, ne manqua aucune de ces occasions en 1876, 1926 et 1976, marquant chacun de ces millésimes par des manifestations diverses et une publication de référence¹. La Société alsacienne de constructions mécaniques (SACM) célébra avec faste son centième anniversaire, ou plutôt celui de son usine mulhousienne créée en 1826 sous une autre raison sociale, André Koechlin & Cie : le samedi 27 novembre 1926, les machines s'arrêtèrent à 10 h 30 et l'ensemble des ouvriers se réunirent dans la cour pour accueillir André Tardieu, ministre du Travail et député de Belfort ; une plaque fut apposée sur le bâtiment central, la Légion d'honneur fut remise à un ouvrier qui avait cinquante ans d'ancienneté, un banquet réunit les 500 ouvriers les plus anciens et des souvenirs furent remis au 16 000 salariés de la société². En 1976, une plaquette fut également publiée à l'occasion du cent-cinquantième anniversaire de l'usine mulhousienne. Une troisième nouveauté de l'année 1826 passe, quant à elle, davantage inaperçue : l'introduction dans plusieurs usines alsaciennes des premiers métiers à tisser mécaniques n'a jamais donné lieu à une quelconque commémoration...

L'Histoire fait ainsi des tris dont il faut prendre acte, mais que l'on peut discuter. Dans l'immédiat, la mécanisation du tissage, dont les premiers essais avaient commencé chez Dollfus-Mieg & Cie à partir de 1821, eut certainement les conséquences les plus importantes : vingt ans environ après l'impression sur étoffe et le filage³, le tissage, activité jusque-là purement manuelle, passait au stade industriel. Il en résulta une multiplication par quatre à six de la productivité, une augmentation considérable de la production de tissus et la disparition d'un goulet d'étranglement qui entravait le développement de toute la filière textile. Dans cette mutation, l'Alsace montra la voie, prenant une grande avance sur d'autres régions d'industrie textile comme le Nord ou la

¹ Florence Ott, *La Société industrielle de Mulhouse, 1826-1876, ses membres, son action, ses réseaux*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 1999, voir notamment la liste des sources imprimées, p. 719-720.

² François Bernard, *L'Alsacienne de Constructions Mécaniques des origines à 1965*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 2000, p. 225-226.

³ On date les premières filatures mécaniques en Alsace, à Wesserling et Strasbourg, de 1802 et l'introduction de machines d'imprimerie à rouleaux remplaçant les planches de 1803-1805.

Normandie⁴. De même, la création d'une association patronale inspirée par l'esprit des Lumières, poursuivant des objectifs professionnels, mais aussi culturels et scientifiques, est une initiative d'une extrême originalité dans l'Europe de la Sainte-Alliance, comme l'a souligné le sociologue Stéphane Jonas, qui donnait à Mulhouse une vingtaine d'années d'avance dans l'éclosion du mouvement associatif moderne⁵.

En revanche, il faut bien reconnaître que la fondation en 1826 d'une entreprise de constructions mécaniques n'offrait rien de particulièrement remarquable : André Koechlin était devancé par plusieurs concurrents qui avaient pris quelques années d'avance⁶. Il agit dans l'urgence, presque sous l'emprise de la nécessité, à une époque où le développement de l'industrie textile rendait celle-ci de plus en plus tributaire des fournisseurs de biens d'équipement. Il y avait donc un marché et il fallait s'en saisir. De tous les entrepreneurs qui relevèrent alors ce défi, André Koechlin partage avec Nicolas Schlumberger, industriel à Guebwiller, le double mérite d'avoir placé son établissement sur le chemin du succès et dans les conditions de la durée. C'est donc une réussite exceptionnelle qui donne tout son éclat à la date de fondation et à la première période de son histoire, de 1826 à 1872, pendant laquelle l'entreprise conserva sa raison sociale, André Koechlin & Cie. Le succès se dessina en quelques mois, décisifs pour rattraper le retard initial, et repose en grande partie sur quelques décisions stratégiques dont on attend des résultats rapides ; la durée est davantage une œuvre collective, impliquant un grand nombre d'acteurs, et, cela va de soi, le produit d'efforts soutenus pendant de longues années⁷.

I. Le chemin du succès (1826-1832)

Pour mesurer la performance initiale de l'entreprise André Koechlin & Cie, il suffit

⁴ Claude Fohlen, *L'industrie textile au temps du Second Empire*, Paris, Plon, 1956 ; Michel Hau, *L'industrialisation de l'Alsace (1803-1939)*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 1985 ; Serge Chassagne, *Le coton et ses patrons, 1760-1840*, Paris, EHESS, 1991.

⁵ Stéphane Jonas, *Le Mulhouse industriel. Un siècle d'histoire urbaine (1740-1848)*, Paris, L'Harmattan, 1988, tome 1, p. 118.

⁶ « Il arrivait même bon dernier » écrit André Brandt de façon un peu excessive. Cf. André Brandt, *Pour un historique de l'usine de Mulhouse de la SACM, Les origines et la création des Ateliers de construction André Koechlin & Cie*, manuscrit conservé aux Archives municipales de Mulhouse, 18 TT 4 A2, p. 3.

⁷ Ce chapitre est fortement redevable aux travaux de nos prédécesseurs. Outre les ouvrages déjà cités de F. Bernard et A. Brandt, il faut citer les mémoires inédits d'Hermann Schäfer, *Die Maschinenfabrik André Koechlin, Mülhausen/Elsass, und ihre Arbeiter. Ein Beitrag zur Technik-, Wirtschafts- und Sozialgeschichte des 19. Jahrhunderts*, mémoire d'habilitation, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, 1985, 338 p., et de Françoise Kuflik-Weill, *La société André Koechlin & Cie, 1826-1872*, maîtrise sous la direction de Pierre Ayçoberry et Michel Hau, Université de Strasbourg II, 1985, 225 p. H. Schäfer a exploité de manière très approfondie le fonds d'archives coté 18TT des Archives municipales de Mulhouse, mais il ignore malheureusement l'ensemble des actes de société conservés au CERARE. F. Kuflik-Weill, les a non seulement consultés, mais aussi retranscrits dans son mémoire et complétés par une exploration des archives notariales conservées aux Archives départementales du Haut-Rhin. A l'initiative de Michel Hau, le mémoire d'Hermann Schäfer a été partiellement traduit par Christian Monzinger, *Les débuts de la fabrique de machines André Koechlin & Cie*, maîtrise, Université de Strasbourg II, 1990, 184 p. Ces divers ouvrages seront simplement désignés par le nom de leur auteur dans la suite de ce chapitre.

de s'intéresser à la chronologie du démarrage : alors que l'acte de société avait été signé le 25 juillet 1826, l'usine commença à fonctionner en mai 1828. Dès la fin de cette année et les premiers mois de 1829, elle put livrer à l'usine textile Bourcart, Père & Fils, construite juste à côté, tout son équipement, à l'exception des machines à vapeur, réalisant pour cette opération un chiffre d'affaires de 213 000 francs⁸. Dès la deuxième année de fonctionnement, la réputation de l'entreprise avait largement dépassé les frontières. Ainsi le fabricant allemand Wilhelm Jung entreprit une tournée en Belgique et en France pour trouver les équipements nécessaires au montage d'une grande filature à Jungenthal, près de Kirchen, sur la Sieg. Il alla à Gand, à Paris et vint à Mulhouse en novembre 1829 avec la conviction déjà bien arrêtée que « les ateliers de Koechlin (*Koechlin'sche Werkstätte*) fabriquaient les machines les plus solides » : « Cette conviction s'ancra encore plus en nous, écrit-il, lorsque nous visitâmes l'atelier bien équipé d'André Koechlin & Cie. La fonderie était particulièrement remarquable... Dans les ateliers de tournage, forage et affûtage, tout était solidement construit⁹ ». Cette visite fut suivie de la commande de l'équipement complet d'une filature comprenant entre autres un batteur éplucheur et un batteur étaleur, huit cardes, deux bancs d'étirage, un banc à broches et quatre *mule-jennys* qui furent livrées entre mars et août 1830¹⁰. Si l'entreprise ne devint durablement bénéficiaire qu'à partir de l'exercice 1832-1833, on voit néanmoins que sa destinée s'est jouée très vite, en quelques mois qui ont suffi pour maîtriser la fabrication des machines textiles, répondre aux besoins de la clientèle et conquérir de grands marchés d'exportations. C'est le signe d'un projet bien préparé qui a bénéficié d'une conjonction de facteurs positifs : un contexte favorable, un problème bien posé, une stratégie gagnante.

1. L'urgence des besoins

On sait que l'industrie textile joua un rôle moteur dans le processus de la première industrialisation en Haute-Alsace. Après une phase manufacturière dans la seconde moitié du XVIII^e siècle, marquée par la multiplication des manufactures d'impression sur étoffes (ou indiennes), les premières décennies du XIX^e siècle furent caractérisées par le passage à la grande industrie mécanisée : 42 filatures mécaniques furent créées dans l'ensemble de l'Alsace entre 1802 et 1826. L'équipement en broches décupla entre 1811 et 1827¹¹. A la plupart des nouvelles usines était associée une activité de tissage, soit dans un atelier contigu, soit dispersée à domicile dans les campagnes, si bien que le nombre de métiers à tisser, encore manuels, passa de 5 000 vers 1810 à 20 000 vers

⁸ Schäfer, p. 71 ; Monzinger, p. 89.

⁹ Schäfer, p. 75 ; Monzinger, p. 94, d'après *Bericht über die Reise nach den mechanischen Werstätten in Belgien, Frankreich und Elsass im Monat oktober 1829 von Clemens Korff und Wilhelm Jung*, Stadtarchiv Koblenz 403, 335451, p. 131-136.

¹⁰ Brandt, p. 13.

¹¹ Schäfer, p. 25 ; Monzinger, p. 30. .

1820 pour culminer à 30 000 en 1834. Le taux de croissance de l'industrie textile fut particulièrement élevé au cours de la Restauration atteignant près de 15 % par an¹².

L'équipement en matériel de filature posait de gros problèmes. Paris était le seul centre important de construction de machines, mais ne suffisait pas la demande. On pouvait également essayer de se procurer des machines anglaises, mais elles étaient d'autant plus chères qu'il fallait les faire sortir d'Angleterre en fraude. Depuis 1750, en effet, l'exportation des îles britanniques des machines et de l'outillage pour le traitement du coton était interdite, et les modèles et les plans le furent à partir de 1781. Les guerres de la Révolution et de l'Empire, le Blocus continental à partir de 1806 aggravèrent encore ces dispositions. Mais les douanes ne purent jamais empêcher la contrebande. Même en temps de paix et dans des conditions normales de transport, il leur était très difficile de différencier le matériel prohibé de celui qui ne l'était pas, surtout qu'il se présentait en pièces détachées et en caisses. Les Anglais ne purent pas non plus empêcher l'espionnage industriel ou l'émigration de quelques uns de leurs meilleurs spécialistes¹³. Ainsi l'industrie textile alsacienne bénéficia de transferts technologiques qui empruntèrent différentes voies : le Strasbourgeois Charles Albert, incarcéré en Angleterre pour espionnage industriel de 1791 à 1796, fut par la suite très actif à Mulhouse¹⁴ ; John Heywood, originaire de Manchester, installa des filatures mécaniques à Strasbourg ainsi que dans les vallées de la Bruche et du Rabodeau (Vosges)¹⁵ ; Nicolas Schlumberger rapporta, dit-on, les plans des machines de filatures cachés dans les doublures de son manteau¹⁶. Mais quel que soit l'expédient utilisé, il n'en reste pas moins que l'achat, le transport, l'installation et l'entretien d'une machine textile anglaise, qui représentait le nec plus ultra de la technologie de l'époque, relevaient de l'aventure, avec des risques très importants et des coûts très élevés.

Compte tenu de ces difficultés, beaucoup d'industriels du textile créèrent dans leur usine un atelier annexe où travaillaient des serruriers et des menuisiers, capables de faire des réparations, voire de monter des machines à partir de pièces détachées achetées à l'extérieur. L'étape suivante était de passer à la fabrication : c'est que firent, pour la première fois en Alsace, les frères Mathieu et Jérémie Risler qui exploitaient à Cernay une filature et un tissage. Ils créèrent en 1817 un établissement de constructions mécaniques et purent s'adjoindre en 1820 un technicien anglais, originaire de Manchester, Job Dixon. Ils furent également les premiers à fabriquer de la fonte de deuxième fusion, nécessaire au moulage des pièces mécaniques, dans deux fours à manche activés par des soufflantes mues par une machine à vapeur. Non loin de là à

¹² Michel Hau, *op.cit.*, p. 75, 78 et 79.

¹³ Schäffer, p. 28 et svtes ; Monzinger, p. 34 et svtes.

¹⁴ Paul Leuilliot, « Contribution à l'histoire de l'introduction du machinisme en France : la biographie industrielle de F.C.L. Albert », *Annales historiques de la Révolution française*, sept.-oct. 1952, p. 1-22.

¹⁵ Nicolas Stoskopf, « John Heywood », *NDBA*, p. 4685.

¹⁶ Nicolas Stoskopf, *Les patrons du Second Empire*, vol. 4, *Alsace*, Paris, Picard-Cénomane, p. 205.

Guebwiller, Nicolas Schlumberger créa en 1818 un établissement de constructions mécaniques dont la production était d'abord destinée à l'usage interne de ses fabriques textiles. Il ne commença à vendre ses machines qu'en 1824. Léopold Muller se lança en 1825 à Thann dans la fabrication de machines textiles qu'il poursuivit jusqu'à l'arrêt de l'entreprise en 1865¹⁷. Puis vint André Koechlin, suivi de beaucoup d'autres, attirés par un marché prometteur, à la fin des années 1820¹⁸.

2. L'expérience et les capitaux d'André Koechlin

Comme ses confrères Risler ou Schlumberger, André Koechlin appartient à cette bourgeoisie réformée et éclairée qui constitue l'élite dirigeante de Mulhouse et son vivier d'entrepreneurs. Mieux, il est issu du cœur du système¹⁹. Ainsi, au titre de ses ascendants, il pouvait se prévaloir de ses deux grands-pères, Samuel Koechlin et Jean-Henri Dollfus, tous deux fondateurs en 1746 de la première manufacture d'indiennes. Il naquit le 3 août 1789 à Mulhouse, fils de Jean-Jacques Koechlin, médecin de son état et l'un des signataires en 1798 de la réunion de Mulhouse à la France, et d'Anna-Catherine Dollfus. Le couple eut treize enfants, mais divorça en 1803. Ce contexte familial explique une jeunesse difficile qu'André Koechlin se plaira à raconter à Emile Boissière : « Enfant, il portait des sabots (...). Plus d'une fois, il avait emporté de la maison pour sa journée un morceau de pain sec, et, le régal étant un peu maigre, en maraude déterré des carottes qu'il savourait avec délices ; la nuit, en hiver, il couchait d'ordinaire avec ses vêtements pour couverture et la fenêtre ouverte. La fenêtre était ouverte par principe et sur l'ordre du père, le docteur Koechlin, qui ne manquait pas d'aisance cependant, mais qui voulait faire de ses fils des hommes énergiques, et qui a pleinement réussi²⁰... » Il n'eut pas la possibilité de poursuivre des études et entra en 1808, à 19 ans, dans l'entreprise de son oncle, Daniel Dollfus-Mieg qui exploitait un établissement textile à Dornach, près de Mulhouse, sous la raison sociale Dollfus-Mieg & Cie. Il gravit rapidement les échelons, épousa sa cousine germaine, Ursule Dollfus, en avril 1813 et devint le seul associé de son beau-père en 1814. Il dirigea alors l'entreprise et lui succéda comme seul patron à son décès en 1818. Ainsi, il acquit en une dizaine d'années une expérience industrielle de premier plan à une époque où Dollfus-Mieg & Cie était en plein développement et où se posait en permanence la question de la mécanisation des différentes productions : le grand bâtiment de la filature mécanique, qui existe encore en 2010, fut construit en 1812, la première machine à vapeur d'Alsace, importée d'Angleterre y fut installée, de même que furent créés un important tissage à Carspach et des agences de vente en France et à l'étranger, à

¹⁷ *Histoire documentaire de Mulhouse et de ses environs au XIX^e siècle*, Mulhouse, 1902, p. 665-666.

¹⁸ M. Hau, *op.cit.*, p. 100-101.

¹⁹ Sur la biographie d'A. Koechlin, voir N. Stoskopf, *Les patrons...*, *op. cit.*, p. 167-172.

²⁰ Emile Boissière, *Vingt ans à Mulhouse, 1855-1875*, Mâcon, 1876, p. 34-35.

Bruxelles, Naples et Hambourg. Malgré ces indéniables succès, André Koechlin s’effaça en 1821 devant ses beaux-frères Dollfus, qui avaient maintenant l’âge de faire leurs preuves, et quitta l’entreprise, à un moment où commençaient les essais des premiers métiers à tisser mécaniques, alors construits en bois. Chez Dollfus-Mieg & Cie, André Koechlin vécut donc tous les espoirs et les ambitions placés dans le progrès technique, mais put aussi en apprécier les risques et les frustrations, et prendre pleinement conscience de la dépendance des industriels du continent à l’égard des technologies anglaises.

Son départ de Dollfus-Mieg & Cie ne le laissa pas démuné. A 32 ans, il était un homme arrivé, disposant de moyens lui permettant d’être très actif en affaires. Depuis 1813, il achetait des établissements textiles, notamment dans la région de Thann, les transformait et les revendait avec une confortables plus-value. Il était devenu l’actionnaire majoritaire des houillères de Ronchamp, seul bassin minier susceptible d’alimenter l’Alsace en un combustible très recherché par les utilisateurs de machines à vapeur²¹. On le voit également se mêler d’opérations financières, prêter en 1824 150 000 francs à Daniel Schlumberger & Cie, de Lutterbach, et intervenir comme fondé de pouvoir des banquiers parisiens Javal Frères pour un prêt de 70 000 francs à Schoen, de Kaysersberg²².

Fort de son expérience industrielle et de sa puissance financière, André Koechlin put concevoir, probablement vers 1824-1825 son projet d’établissement de constructions mécaniques à Mulhouse. Il lui manquait juste les compétences techniques : il alla les chercher là où elles se trouvaient, en Angleterre.

3. Une stratégie gagnante

André Koechlin ne fit pas les choses à moitié : il s’adressa à ce qu’il y avait de mieux en Angleterre dans le domaine des technologies d’avant-garde, c’est-à-dire à Richard Roberts en personne et à Sharp, Hill & Co, une fabrique de machines de Manchester, dont Roberts était l’associé (et qui deviendra d’ailleurs Sharp, Roberts & Cie). Richard Roberts (1789-1864) venait de breveter en 1822 un métier à tisser mécanique. Il travaillait désormais à l’amélioration de la *spinning mule*, de Samuel Crompton, et prit en mars 1825 un premier brevet de la célèbre *self-acting-mule* (ou renvideur automatique) qui allait quasiment mettre un point final à l’histoire de la mécanisation du filage²³.

Le contact fut établi par Henri Bock, agent commercial de Dollfus-Mieg & Cie à Londres. Les discussions permirent d’aboutir le 8 juin 1826 à la signature d’un contrat qui prévoyait la construction à Mulhouse d’un établissement de constructions

²¹ Bernard, p. 20 et note p. 31.

²² Kuflik-Weill, p. 8, d’après M^e Sandherr, 10.9.1824, ADHR 4 E 970, et 14.9.1826, ADHR 4 E 972.

²³ Brandt, p. 4 ; Schäfer, p. 36 et svtes ; Monzinger, p. 44 et svtes ; Bernard, p. 22.

mécaniques « en participation » avec Sharp, Roberts & Co. Ce contrat reste pour l'instant introuvable, mais on peut déduire, d'après le déroulement des événements postérieurs, qu'il prévoyait la fourniture de tout le matériel nécessaire et des plans pour l'installation d'une fonderie, des modèles et de pièces de l'ensemble des machines textiles en usage dans les filatures et les tissages mécaniques, enfin une assistance technique fournie par des techniciens et des ouvriers anglais venus à Mulhouse. De son côté, André Koechlin apportait le terrain, acquis en 1825, un ensemble de neuf hectares, situés au-delà de la Porte du Miroir, le long du canal du Rhône au Rhin, qui était alors en construction²⁴. Il devait également prendre à sa charge, l'ensemble des frais de construction, matériaux et main-d'œuvre, à la seule exception des machines. Mais on ignore absolument quels titres et quelle rémunération étaient accordés initialement à Sharp, Roberts & Co pour leur « participation ».

Ce contrat fut suivi d'un acte de société sous seing privé du 25 juillet 1826 créant pour dix ans la société André Koechlin & Cie entre trois hommes, André Koechlin, Henri Bock et Mathias Thierry²⁵. Il vaut la peine de s'y arrêter, d'autant qu'il présente des particularités intéressantes : il est le reflet des relations entre les trois associés et de la domination d'André Koechlin.

L'objet de la société, précisé dans l'article 2, est de « faire valoir au plus grand avantage des contractants l'établissement de constructions mécaniques formé le 8 juin dernier en participation avec MM. Sharp, Roberts & Co, de Manchester, établissement dont les soussignés connaissent d'autant mieux les bases que les trois, ils ont signé les contrats... ». Cette formulation doit être prise au pied de la lettre : la société est réduite au rôle de « faire valoir », d'exploitation d'un établissement qui lui est extérieur, ne lui appartient pas, et ne lui appartiendra d'ailleurs jamais dans ses diverses rédactions des actes de société jusqu'en 1872. Mais elle n'est pas pour autant une société fermière. En effet André Koechlin « verse dans la société tous les terrains par lui achetés et situés entre le canal Monsieur et la ville » (art. 7). Ils lui sont crédités à son compte de capital, figureront à l'actif et seront pris en compte dans l'inventaire annuel pour le calcul des bénéfices. Mais il est précisé que si « la société profitera des bénéfices tout comme elle supportera les pertes (...), la propriété définitive (...) sera décidée par la liquidation (...)» (art. 7). André Koechlin, personne physique, ne transfère donc pas la propriété de ces terrains à André Koechlin & Cie, personne morale. Il en est de même pour les bâtiments et à leur contenu, qui sont entièrement à construire en juillet 1826 et ne peuvent donc constituer un apport. L'article 11 stipule : « Le terme de la société arrivant naturellement, M. Koechlin aura le droit de conserver pour son privé compte la

²⁴ Brandt, p. 6 ; Bernard, p. 22. A noter que depuis 1822, il avait acquis de l'autre côté du canal le domaine du Hasenrain, qu'il agrandira et sur lequel il construira une imposante maison de maître (Kuflik-Weill, p. 7-8, d'après M^e Sandherr, 18.2.1822, ADHR 4 E 968.

²⁵ Actes de société, Archives de la SACM, constitution de la société, CERARE, 97 A 1 ; acte analysé et retranscrit par Kuflik-Weill, p. 9 et svtes, p. 110-114.

généralité des meubles et immeubles qui composeront l'actif au taux auquel ces objets se trouveront portés sur les registres sociaux. » André Koechlin garde donc la mainmise sur ces biens dont l'activité de la société aura contribué à accroître la valeur, même après un amortissement annuel « de 3 % sur les terrains et bâtiments et de 6 % sur le surplus » (art. 8). Entre-temps, cette activité aura également servi à désintéresser les Anglais : à la première modification de la société du 30 novembre 1829, les bénéficiaires partageables entre les associés sont amputés de 30 % « jusqu'au parfait amortissement du débit de Sharp, Roberts & Co » (art. 3).

Dans l'acte de juillet 1826, la société se donne deux autres buts, « si cela est jugé nécessaire » : « faire pour son compte un établissement modèle de filature pour les numéros élevés et de tissage mécanique. » A l'instar des frères Risler et de Nicolas Schlumberger, on a encore du mal, en 1826, à concevoir un établissement de constructions mécaniques indépendant d'une usine textile, qui puisse servir de banc d'essai et de vitrine. Néanmoins, André Koechlin renverse l'ordre des choses par rapport à ses concurrents en donnant la priorité à la construction mécanique et en commençant par elle. Finalement, c'est la fabrique Bourcart Père & Fils, déjà évoquée, qui jouera ce rôle d'établissement modèle. Le troisième objectif est de « donner directement ou indirectement l'impulsion pour la construction de logements d'ouvriers à Mulhouse ». Il ne s'agit pour André Koechlin, ni de se transformer en « marchand de sommeil », ni de faire de la philanthropie, mais simplement pour cet industriel qui s'apprête à embaucher une main-d'œuvre spécialisée, venue d'Angleterre ou d'ailleurs, de traiter un problème qui se pose avec acuité dans le Mulhouse du XIX^e siècle et constitue un autre goulet d'étranglement à son développement industriel. Au laisser-faire traditionnel, s'oppose ici une intention, très moderne, de promouvoir le développement urbain par une politique volontariste.

André Koechlin & Cie est une société en nom collectif qui engage donc les trois signataires sur la totalité de leurs biens en cas de faillite. Si l'on connaît le rôle d'Henri Bock dans les négociations avec les Anglais, il est plus difficile de préciser celui de Mathias Thierry dans la préparation et la réalisation de ce projet industriel. Né en 1782, veuf de Marguerite Risler, sœur de Mathieu et Jérémie Risler, il avait épousé en 1809 Suzanne Koechlin, une nièce d'André, dont il était ainsi devenu le neveu par alliance²⁶. Henri Bock était un Saxon d'origine, né à Dessau en 1797, fils d'un administrateur des forêts du duché de Saxe-Anhalt²⁷. Son entrée dans la grande famille Koechlin est postérieure à l'acte de société : c'est le 10 décembre 1826 qu'il épousa Julie Bourcart,

²⁶ *Tableaux généalogiques de la famille Risler*, Mulhouse, Meininger, 1910, n° 64 ; *Tableaux généalogiques de la famille Koechlin (1460-1914)*, Mulhouse, Meininger, 1914, n° 102.

²⁷ Henri Bock (1797-1879), négociant, associé d'André Koechlin & Cie de 1826 à 1849, premier adjoint au maire de Mulhouse en 1869-1870, faisant fonction de maire, il résilia ses fonctions en 1870 à l'arrivée des troupes allemandes. Par ailleurs, il fut un gros investisseur en Algérie où il exploita une plantation de chênes-lièges de 5 000 ha à l'embouchure de l'Oued-el-Kébir.

fille de Jean-Rodolphe Bourcart et d'Elisabeth Koechlin, sœur d'André. Par mariage, il devenait le neveu d'André Koechlin, mais aussi le beau-frère de Jean Dollfus, le futur grand patron de Dollfus-Mieg & Cie et entrainait donc du même pas dans les familles Bourcart, Koechlin et Dollfus. Mais les associés partageaient une autre parenté : ils étaient tous les trois francs-maçons, membre de la loge La Parfaite Harmonie, dont Mathias Thierry devint le Vénérable en août 1826²⁸. Cette appartenance, et la dignité, à venir, d'un des signataires, ne sont sans doute pas anodins, mais il faut aussi en relativiser la portée : dans cette première moitié du XIX^e siècle, il est plus banal, pour un industriel mulhousien, d'adhérer à cette loge, dont sont issus par exemple la majorité des fondateurs de la Société industrielle de Mulhouse, que de ne pas le faire...

Malgré ces liens familiaux et maçonniques, il est difficile de parler de société familiale entre les trois hommes²⁹, tellement les dispositions prises sont asymétriques. S'il est prévu que le « capital de un million de francs sera fourni par les trois associés » et si chacun « a droit de verser le tiers de ce capital », « M. Koechlin s'engage à parfaire les sommes que MM. Thierry et Bock ne verseront pas » (art. 4). En réalité, André Koechlin a fourni l'essentiel du capital de départ. Au moment de son mariage, l'avoir d'Henri Bock dans la société n'était que de 40 000 francs³⁰ et l'on peut estimer celui de Mathias Thierry à 100 000 francs³¹. Leurs droits aux bénéfices, qui s'ajoutent à l'intérêt de 6 % sur le capital, sont sans commune mesure avec leur apport en capital et n'est proportionnel que pour les premiers 20 %. Au-delà, André Koechlin a droit à 40 % et chacun de ses associés à 20 %. Cette largesse relative en leur faveur est peut-être une compensation aux droits d'André Koechlin sur la propriété des meubles et immeubles. Cependant, leurs prélèvements sont strictement limités, à 5 000 francs par an pour Henri Bock (puis 10 000 après son mariage) et à 12 000 francs pour Mathias Thierry (art. 6), les surplus sont bloqués et les deux associés sont « tenus au versement de tous leurs fonds à mesure qu'ils pourront les rendre disponibles » (art. 4). Ces limitations ne s'appliquent pas en revanche à André Koechlin qui dispose en outre d'un droit de veto « pour empêcher toute entreprise, tout marché qui n'auraient pas pour but l'exécution des affaires entamées d'un commun accord » aussi longtemps que « les capitaux de M. Koechlin dépasseront le montant de ceux réunis des autres associés gérants » (art. 14), autrement dit, aussi longtemps que ce dernier détiendra la majorité du capital.

L'analyse de l'acte de société de 1826 ne fait que confirmer ce qu'on savait déjà, c'est-à-dire le pouvoir du seul André Koechlin sur son entreprise éponyme et le rôle de

²⁸ D'après F. Ott, *La société industrielle...*, *op.cit.*, p. 32 et 66, note 152.

²⁹ Comme le font Schäfer, p. 40 ; Monzinger, p. 50 ; Bernard, p. 23.

³⁰ Kuflik-Weill, p. 23-24, qui analyse le contrat de mariage d'H. Bock, M^e Sandherr, 6.12.1826, ADHR 4 E 972.

³¹ D'après ses droits à prélèvement annuel, par comparaison avec ceux d'H. Bock. Une partie de cet apport est soumise à conditions, M. Thierry se réservant « de prélever de ses capitaux la somme nécessaire pour rembourser à son fils aîné sa fortune maternelle » (art. 4).

comparses, de « bras du fauteuil », dévolu à ses deux associés. Ce déséquilibre entre le patron et ses associés ne sera pas vraiment remis en cause avant 1872.

4. Une usine anglaise à Mulhouse

La construction des premiers bâtiments démarra immédiatement selon des plans conçus en Angleterre. On adopta un dispositif en forme de U, habituel pour les fabriques de machines, comprenant une fonderie, un atelier de deux étages en briques et un bâtiment pour les machines à vapeur et la chaudière. Ainsi, la fonderie fut d'emblée au cœur de la nouvelle usine, ce qui lui valut son nom usuel, conservé jusqu'à nos jours (en alsacien, *d'Giesserei*).

La correspondance échangée entre André Koechlin & Cie et Sharp, Roberts & Co permet de suivre pas à pas la construction de l'usine³². Les Anglais devaient envoyer en priorité les plans pour l'installation de la machine soufflante et du four de la fonderie ainsi que le matériel correspondant, notamment une machine à vapeur commandée à l'Union Foundry Rothwell, Hick & Rothwell, de Bolton. Les douze premières caisses partirent de Manchester le 16 août. En septembre, Henri Bock partit discuter du détail du transport maritime : deux firmes étaient pressenties dont une pour les « *any doubtful or confidential transports* ». A son retour, il emmena à Mulhouse pour la première fois Richard Roberts qui se montra très satisfait de l'avancement des travaux. André Koechlin commanda en octobre deux autres machines à vapeur du même fabricant pour les houillères de Ronchamp et pour la fabrique Bourcart, dont la construction était d'ores et déjà décidée. Mais les premières difficultés commencèrent à se produire à l'automne : la douane anglaise retint le chargement à Liverpool, la douane française au Havre. Finalement, la première livraison n'arriva à Mulhouse qu'en décembre 1826.

En janvier, des compléments pour la machine à vapeur, une deuxième soufflante et d'autres équipements, au total trente tonnes, furent à nouveau expédiés par la voie officielle, tandis qu'une bobineuse, des modèles de métiers à tisser et divers échantillons partirent par la voie officieuse pour échapper aux contrôles douaniers. Mais les douanes anglaises vérifièrent les deux cargaisons, laissèrent partir la première en mars et bloquèrent quelque temps la seconde.

Les premiers salariés de l'entreprise, Xavier Kehringer, veilleur de nuit, et Jacques Kranzer, peintre en bâtiment, furent embauchés en décembre 1826. Ils furent rejoints par des menuisiers et des charpentiers, puis par les premiers ouvriers de fabrication venus d'Angleterre. Deux mécaniciens, Samuel Galling et Edwin Rose, arrivèrent à Mulhouse au printemps pour être embauchés officiellement le 15 mai 1827, deux autres vinrent en juin pour le montage de la soufflante, sous la surveillance de Richard Roberts

32 Correspondance 1826-1827, AMM TT 1A 1-4, remarquablement étudiée par Schäfer, p. 46 et svtes ; Monzinger, p. 56 et svtes.

qui passa le relais à l'ingénieur Benjamin Hick, arrivé en juillet. Le contingent anglais se renforça encore par étapes : 4 ouvriers en août, 8 autres en décembre, 16 au total. Ils encadraient les ouvriers locaux, recrutés à partir de l'été 1827 : 40 serruriers, 14 tourneurs, 12 forgers, 9 mouleurs, 4 démouleurs, 4 affûteurs formèrent le gros de l'effectif. Au total, 132 ouvriers furent embauchés avant le démarrage de la production, mais compte tenu d'un *turn over* assez important, il n'en restait plus que 81, dont 13 Anglais, en mai 1828³³. La plupart avaient une expérience du travail en usine, certains, une vingtaine, venant d'ailleurs de la fabrique concurrente des frères Risler, qui se portait mal.

La troisième et dernière cargaison connut également des difficultés d'acheminement. Sharp, Roberts & Co, très critiquée en Angleterre et sous le coup d'une ferme interdiction d'exporter notifiée par le Conseil de la Couronne, reprocha à André Koechlin & Cie d'avoir ébruité leur coopération qui aurait dû rester secrète... Les relations entre les deux partenaires commencèrent à s'aigrir, mais André Koechlin mit en avant le respect des engagements. Les dernières caisses de matériel furent expédiées en décembre 1827 et Richard Roberts vint une troisième fois à Mulhouse en janvier 1828 pour superviser les derniers montages. Deux ans après le premier coup de pioche, l'usine anglaise « clés en mains » d'André Koechlin, flambant neuve et du dernier cri en matière de technologie, était prête à fonctionner.

5. Une mise en route couronnée de succès

Cette construction se déroula sur un fond de conjoncture exécrable. A la suite de divers aléas climatiques et agricoles en Amérique et en France, l'industrie cotonnière subit au printemps 1826 un effondrement de la demande en tissus sur le marché français. La crise se prolongea jusqu'en 1828 si bien que onze fabriques firent faillite en Alsace. Deux entreprises très importantes, Nicolas Koechlin & Frères et Dollfus-Mieg & Cie ne durent leur salut qu'à un prêt de 5 millions de francs accordé par la haute banque parisienne et par le syndicat des receveurs généraux. Au début de l'année 1828, le maire de Mulhouse brandit la menace du licenciement de 16 000 ouvriers pour obtenir du gouvernement son intervention auprès de la Banque de France en faveur d'une prorogation des échéances des traites émises par les industriels mulhousiens. La reprise se manifesta au printemps 1828, mais l'embellie fut de courte durée. Une nouvelle crise intervint en 1830-1831, manquant une nouvelle fois d'emporter Dollfus-Mieg & Cie, mais la reprise fut cette fois brillante et se prolongea par une forte expansion de 1832 à 1837³⁴.

L'entreprise d'André Koechlin n'eut pas vraiment à souffrir dans un premier temps

³³ Schäfer, p. 57-66 ; Monzinger, p. 72-80.

³⁴ M. Hau, *L'industrialisation...*, op. cit., p. 70.

de cette conjoncture. Les inquiétudes, probables des années 1826-1828, furent dissipées par la reprise coïncidant par chance avec la mise en route de l'usine. Elle tira profit d'autre part de l'effondrement de l'établissement des frères Risler qui entra en crise en 1827 et cessa la plupart de ses fabrications quelques mois plus tard. Non seulement, c'était un concurrent de moins, mais Jérémie Risler, réputé pour ses compétences techniques, accompagné par plusieurs de ses ouvriers, vint renforcer au printemps 1829 le potentiel de l'usine de Mulhouse et fut capable, selon Auguste Lalance, de tenir tête aux Anglais et d'équilibrer leur influence³⁵. André Koechlin lui fit dès novembre une place dans la société : bien que n'apportant aucun capital, il eut droit à un appointement fixe de 6 000 francs par an qui s'ajoutait à sa part des bénéfices, 25 %, désormais supérieure à celle d'Henri Bock et de Mathias Thierry qui n'avaient plus droit qu'à 18 % chacun³⁶. C'est le prix accordé par André Koechlin à cet apport de capacités intellectuelles.

Dès le premier mois de production, l'entreprise exécuta les commandes de 27 clients, pour un montant total de près de 10 000 francs, qui allaient de machines pour une fabrique textile mulhousienne, facturées 2 718 francs, jusqu'à une pièce de fonte de 1,20 franc pour un serrurier³⁷... En réalité, la fonderie était capable de produire des pièces allant jusqu'à cinq tonnes pour les besoins propres de l'entreprise comme pour ses clients. Mais très vite, les machines textiles, métiers à tisser, machines à parer ou à bobiner, bobines et fuseaux, désignées comme relevant du « système Roberts » ou « système anglais » l'emportèrent dans le chiffre d'affaires. De nombreuses entreprises de Mulhouse, mais aussi de Cernay, de Thann ou de Guebwiller équipèrent leurs ateliers de tissage avec ces métiers « anglais » vendus 350 francs pièce et produits dès 1829 à raison de trois à cinq unités par jour : Dollfus-Mieg & Cie par exemple commanda 200 de ces machines qui furent livrées entre décembre 1829 et mai 1830³⁸.

Plus symptomatique encore des capacités de l'entreprise, était la livraison d'usines clés en mains. On a déjà vu comment la fabrique Bourcart, dirigée par Jean-Rodolphe Bourcart, beau-frère d'André Koechlin dont il avait épousé la sœur, tint lieu de l'usine modèle prévue par l'acte de société : André Koechlin & Cie y installa, de l'automne 1828 au printemps 1829, la machine à vapeur importée d'Angleterre, 11 machines à empeser et 250 métiers à tisser. C'était une excellente opération à plus d'un titre : l'usine Bourcart Père & Fils fut un banc d'essai pour la main-d'œuvre locale qui put s'exercer au montage et à la mise en exploitation d'une usine textile moderne sous la direction des Anglais, une vitrine et une référence pour de futurs clients, enfin une source de revenus à long terme par le biais du « service après vente », de la

³⁵ A. Lalance, « Notice nécrologique sur M. Henri Thierry-Koechlin », *BSIM*, mars 1894, p. 103.

³⁶ Kuflik-Weill, p. 26 et svtes.

³⁷ Schäfer, p. 68 ; Monzinger, p. 85.

³⁸ Schäfer, p. 70 ; Monzinger, p. 87.

maintenance et du remplacement du matériel. Cette expérience ouvrit la voie à quelques gros contrats comme l'équipement à partir de 1836 de la filature Naegely, voisine de la Fonderie, ou encore des Filature et tissage mécaniques d'Huttenheim, dans le Bas-Rhin. Elle eut également une sanction familiale : Camille Bourcart (1908-1880), fils de Jean-Rodolphe, fut admis dans la société André Koechlin & Cie le 7 avril 1833 et épousa sa cousine germaine, Amélie Koechlin, fille d'André, le 15 juillet 1833³⁹.

Les succès à l'exportation arrivèrent également rapidement : le fabricant de papier Franz Buhl, d'Ettlingen, près de Karlsruhe, fut le premier client allemand en mars 1829, suivi de beaucoup d'autres à Augsburg, Elberfeld, Cannstatt, Chemnitz, Jungenthal, etc. Dès les années 1831-1832, la part des exportations atteignait 15 % du chiffre d'affaires⁴⁰. L'achèvement du canal du Rhône au Rhin en 1832, au bord duquel André Koechlin fit construire un bassin pour permettre le chargement des péniches, facilita encore ces exportations vers l'Allemagne.

Le génie d'André Koechlin réside probablement dans sa capacité à combiner une excellence technologique, entièrement importée à l'origine, mais qu'il saura s'approprier et développer, et des innovations de marketing qui sont de son fait. Non seulement, il montrait l'usine Bourcart, mais il aimait également faire visiter à ses futurs clients son propre établissement. D'après le témoignage de Wilhelm Jung, il ne laissait pas tout voir, proportionnant les droits des visiteurs en fonction du montant et de la nature de la commande : certaines machines n'étaient montrées que si elles étaient achetées.

Le chiffre d'affaires décolla rapidement, avec des accélérations sensibles au cours de l'automne 1828, où il dépassa la barre des 20 000 francs, puis à l'été 1829 où il s'établit durablement autour de 100 000 francs. Alors que l'effectif ouvrier s'était réduit au cours de la première année, les embauches repartirent en mars 1829 permettant d'atteindre un effectif de 176 ouvriers à la fin de l'année, dont 5 Anglais⁴¹. Après un premier exercice lourdement déficitaire, le second permit de dégager un bénéfice brut de 159 800 francs, soit près de 17 % du chiffre d'affaire. La crise de 1830-1831 cassa provisoirement l'expansion en réduisant fortement le chiffre d'affaires, les effectifs, qui tombèrent à 65 ouvriers, et en amenant deux exercices consécutifs déficitaires. La reprise s'esquissa à partir de 1832 avant de s'amplifier au cours des années suivantes : le chiffre d'affaires franchit la barre du million de francs en 1833-1834 et le bénéfice brut s'établit pour six années consécutives à plus de 20 % du chiffre d'affaires⁴².

André Koechlin avait gagné son pari. En moins de dix ans, il avait donné tort à ceux qui pensaient que l'avance technologique anglaise n'était pas rattrapable, il avait levé

³⁹ Kuflik-Weill, p. 35-36, d'après contrat de mariage du 15.7.1833, ADHR 4E 985.

⁴⁰ Schäfer, p. 75 ; Monzinger, p. 94.

⁴¹ Schäfer, p. ? ; Monzinger, p. 103.

⁴² Schäfer, p. 68 et svtes ; Monzinger, p. 85 et svtes. Voir aussi les notes et les tableaux en annexe.

l'hypothèque qui pesait sur la croissance de l'industrie textile en Alsace, et au-delà, et il était à la tête d'une entreprise hautement rentable. Les années suivantes allaient confirmer ces premiers succès.

II. Les conditions de la durée (1832-1872)

L'entreprise connut une croissance remarquable entre le début des années 1830 et la fin du Second Empire : le chiffre d'affaires fut multiplié par dix, les effectifs également, passant de 200 ouvriers environ à près de 2 000⁴³. André Koechlin & Cie devint une des toutes premières entreprises de constructions mécaniques en France⁴⁴. Pour y parvenir, la fabrication du matériel textile ne pouvait suffire. Il fallait s'adapter aux évolutions du marché et des technologies, ne pas rater surtout le grand tournant du chemin de fer. De ce point de vue, deux périodes peuvent être distinguées : la première, jusqu'en 1850 est celle de la diversification, des expérimentations et d'une croissance heurtée, souvent remise en question par de graves crises industrielles ; la seconde, correspondant à la prospérité du Second Empire, permit de récolter les fruits de ces efforts. Atteignant une certaine maturité, l'entreprise dut également régler les problèmes liés à sa croissance. Quant à l'annexion de 1871, elle compliqua encore un peu plus le délicat problème de la succession d'André Koechlin.

1. Le défi de la diversification

Au début des années 1830, André Koechlin & Cie possédait de solides positions dans le matériel textile : ainsi, en 1834, l'entreprise avait livré les trois quarts des 4 000 métiers à tisser mécaniques installés en France, dont 3 000 l'étaient dans le Haut-Rhin⁴⁵. Elle fabriquait également le matériel complet pour les filatures de coton et était la seule en Europe à proposer des machines à imprimer de une à trois couleurs.

Elle remportait de beaux succès à l'exportation, en Allemagne, en Suisse, en Autriche, puis en Espagne à partir de 1832, en Russie (1836) et en Italie (1842)⁴⁶. Dans les années 1835-1840, ces exportations représentaient en moyenne 30 % du chiffre d'affaires, dont 62 % vers les États allemands⁴⁷. Mais il y eut des années record, comme 1836 où les exportations dépassèrent 1,5 millions de francs, soit 53 % du chiffre d'affaires total, ou encore 1839 (1,4 million, 63 % du chiffre d'affaires)⁴⁸.

⁴³ 205 ouvriers en 1829, 1 931 en 1868, mais avec des variations qui pouvaient être fortes d'une année à l'autre : par exemple, 73 ouvriers en 1831, 1 557 en 1869. D'après Schäfer, p. 313.

⁴⁴ Loin derrière Schneider au Creusot qui employait 9 500 ouvriers en 1865 (et exploitait des hauts-fourneaux, fours à coke et four à puddler, ce qui n'était pas le cas à Mulhouse). Cf. Académie François Bourdon, *Le métal, la machine et les hommes, deux cents ans d'industrie au Creusot*, Le Creusot, 1997, p. 48.

⁴⁵ Exposition des produits de l'industrie à Paris, 1834, ADHR 1 M 119/1, n° 207 ; Schäfer, p. 77 ; Monzinger, p. 97.

⁴⁶ Schäfer, p. 93 et annexes, p. 298-312 ; Monzinger, p. 116.

⁴⁷ Schäfer, p. 97.

⁴⁸ Schäfer, p. 284.

La mise en oeuvre du *Zollverein* à partir du 1^{er} janvier 1834 protégea en effet le marché allemand des importations de filés et de tissus, et déclencha une vague de fondations d'entreprises textiles qui fut une aubaine pour les fabricants étrangers de machines, car l'industrie allemande était encore incapable de faire face aux besoins⁴⁹. Les entreprises alsaciennes étaient particulièrement bien placées pour des raisons géographiques et linguistiques d'autant que la vente de machines s'accompagnait de la migration temporaire d'ingénieurs, de techniciens et d'ouvriers chargés d'installer et de mettre en route les nouveaux équipements ainsi que de former la main-d'œuvre locale.

Le plus gros contrat de cette époque porta en 1836 sur l'installation de 26 000 broches et de 750 métiers à tisser à Ettlingen, près de Karlsruhe, pour un montant de 2,3 millions de francs. Cet établissement, qui devait rester jusqu'aux années 1880 le plus important de l'industrie textile du grand-duché de Bade, était fondé par les frères Buhl, déjà cités comme papetiers, et par.... Jean Vetter-Koechlin (1787-1851), jusque-là fabricant à Zurich, qui bénéficiaient d'un financement accordé par Haber & Fils, banquiers à Karlsruhe⁵⁰. En 1838, une centaine d'Alsaciens travaillaient de façon temporaire à Ettlingen⁵¹.

Pour remporter des marchés en France ou à l'étranger, André Koechlin accordait non seulement des facilités de paiements, mais aussi de véritables prêts parfois assortis d'hypothèques qui permettaient aux industriels de passer commande chez lui⁵². La plus importante avance de ce type fut sans doute celle accordée en juin 1835 à Charles Naegely pour équiper la Filature de la Porte du Miroir, située juste à côté de la Fonderie, qui était censée devenir la plus grande filature d'Europe. Naegely emprunta à 6 % près de 1,4 millions de francs remboursables en seize annuités⁵³.

Suivant une logique de filière, André Koechlin & Cie s'intéressa également aux moteurs capables de mettre en mouvement ces machines. Après avoir démarré la fabrication de roues hydrauliques en fonte, la première turbine hydraulique, exécuté d'après les indications de Benoît Fourneyron, fut mise au point dès 1834, mais la fabrication ne commença qu'en 1842. A partir de 1834, elle fabriqua également des machines à vapeur compound à deux cylindres selon le système Roetgen-Wolf.

Grâce à ces performances, la rentabilité de l'entreprise fut très élevée de 1833 à 1838 avec un bénéfice brut atteignant 20 à 25 % du chiffre d'affaires⁵⁴. Mais le véritable tournant se situa en 1837 lorsqu'une grave crise industrielle marqua la fin du grand boom cotonnier et d'un cycle de croissance marqué par un développement très rapide

⁴⁹ Schäfer, p. 94-95.

⁵⁰ Jean Vetter, qui avait épousé Ursule Koechlin, sœur cadette de Nicolas Koechlin et cousine d'André, fut manufacturier à Vienne, Mulhouse, Lutterbach, Lyon, Zurich, Uznach, Lörrach et Ettlingen où il mourut (d'après *Les tableaux généalogiques de la famille Koechlin, op. cit.*, n° 78).

⁵¹ Schäfer, p. 101-104, annexe 12, p. 299.

⁵² Kuflik-Weill, p. 54.

⁵³ Acte du 26.12.1836, ADHR 4E 991, d'après Kuflik-Weill, p. 55.

⁵⁴ Schäfer, annexe 3, p. 273.

des capacités de production dans l'industrie textile. Aux facteurs conjoncturels, s'ajoutaient quelques tendances lourdes comme l'évolution de la mode qui se détournait des indiennes de coton et leur préférait désormais les mousselines de laine⁵⁵. André Koechlin sentit le vent tourner et lança son usine sur de nouvelles voies.

D'une part, la mécanisation textile restait à entreprendre pour d'autres fibres que le coton, comme la laine peignée ou le lin, qui posaient des problèmes techniques plus complexes. Comme il l'avait fait pour le coton avec la fabrique Bourcart, André Koechlin voulut disposer d'usines témoins expérimentales dans lesquelles il pourrait tester ses machines et en faire la démonstration. Mais cette fois-ci, il ne laissa pas à d'autres, fussent-ils de sa famille, le soin de prendre ces risques, il les assumait lui-même avec ses associés. Ainsi fonda-t-il en septembre 1838 la Filature alsacienne de laine peignée, une société en commandite par actions sous la raison sociale André Koechlin, Risler & Cie, au capital de 605 000 francs⁵⁶. C'était un établissement pionnier à une époque où les Anglais avaient une avance technologique certaine dans le peignage mécanique de la laine, notamment à Bradford, dont c'était la spécialité⁵⁷. Mais André Koechlin n'entendait pas baisser les bras pour autant : d'un voyage d'étude à Reims, Jérémie Risler rapporta des peigneuses mécaniques mises au point par Jean Collier qui furent reproduites à Mulhouse et équipa de ces machines le nouvel établissement installé dans les locaux de la fabrique Bourcart. Sous sa direction, ce dernier prospéra passant de 3 000 broches au départ, à 5 000 en 1840 et 12 000 en 1845. Pourtant les progrès décisifs dans la technologie du peignage étaient encore à venir : ce n'est en effet qu'en 1845 que Josué Heilmann fit breveter une peigneuse dont la fabrication exclusive revint à Nicolas Schlumberger & Cie, à Guebwiller, et en 1851 qu'Emile Hubner, mit au point une peigneuse circulaire, fabriquée cette fois par André Koechlin & Cie. Entre-temps, la Filature alsacienne de laine peignée s'était émancipée de son équipe fondatrice : depuis 1840, Henri Schwartz avait rejoint Jérémie Risler, qui dirigea l'entreprise jusqu'à sa mort en 1846 et fut remplacé par Edouard Trapp.

Une seconde expérience, celle de la Filature alsacienne de lin, société en commandite par actions créée en mai 1839, sous la raison sociale Bock, Richard & Cie, n'eut pas le même succès⁵⁸. Il s'agissait également de s'attaquer à un monopole britannique jalousement gardé. Mais là où les industriels picards réussirent, comme Eugène Cosserat (1800-1887) qui importa en fraude en 1838 des machines de Manchester et installa sa nouvelle usine à Saleux, dans la Somme⁵⁹, les Mulhousiens renoncèrent : la

⁵⁵ Sur la crise de 1837, voir Nicolas Stoskopf, « Industrialisation et crises au XIX^e siècle », *Crise, situations alsaciennes, Saisons d'Alsace*, n° 123, 1994, p. 51-58.

⁵⁶ *Histoire documentaire...*, p. 514.

⁵⁷ Jean-Claude Daumas, *Les terroirs de la laine, Histoire de l'industrie lainière en France au XIX^e siècle*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2004, p. 45.

⁵⁸ ADHR 4E 997-1 et 6U2 122, in Kuflik-Weill, p. 56

⁵⁹ Jean-Marie Wiscart, *Les patrons du Second Empire*, t. 10, *Picardie*, Paris, Picard-Cénomane, 2007, p. 119. .

Filature alsacienne de lin fut liquidée en juillet 1844⁶⁰.

La grande affaire de la fin des années 1830 fut en réalité le démarrage de la fabrication des locomotives. Il doit être replacé dans le contexte des relations d'André Koechlin avec son cousin germain Nicolas Koechlin (1781-1852), industriel à Mulhouse et Masevaux, promoteur des lignes de chemins de fer Mulhouse-Thann et Strasbourg-Bâle. Avant d'en venir aux affaires, l'histoire des deux hommes fut émaillée de conflits politiques qui durent laisser quelques traces dans la famille... Il faut remonter pour cela aux derniers mois du régime de la Restauration qui les vit dans le même camp, celui de l'opposition : André organisa en mai 1830 à Mulhouse un banquet en l'honneur des 221 députés qui avaient voté l'adresse hostile au ministère⁶¹ et Nicolas, opposant notoire au régime, voire conspirateur proche de la Charbonnerie, fut élu député le 3 juillet 1830. Mais c'est André qui fut choisi par le pouvoir pour occuper le fauteuil de maire en septembre 1830 et en janvier 1831 pour représenter le canton de Mulhouse au Conseil général dont les membres étaient pour la dernière fois nommés.

Les électeurs mulhousiens en revanche préférèrent confirmer en juillet 1831 le député sortant, Nicolas, par 146 voix contre 55 à André qui avait démissionné de la mairie quelques jours plus tôt. La nomination à la pairie du député d'Altkirch, Charles de Reinach, offrit à André, qui avait repris les fonctions de maire de Mulhouse depuis le mois d'août 1832, l'occasion de bénéficier en décembre d'une élection partielle et de rejoindre son cousin au Palais Bourbon. Mais, aux cantonales de novembre 1833, Nicolas battit encore André qui dut attendre 1839 pour revenir au Conseil général et succéder à Nicolas, démissionnaire. Entre les deux cousins, les positions politiques étaient désormais figées : André Koechlin apparaît comme un soutien indéfectible du régime, à tel point que les historiens Georges Livet et Raymond Oberlé le considèrent comme « le seul conservateur de la famille » Koechlin⁶², alors que Nicolas se situait dans l'opposition dynastique, proche d'Odilon Barrot.

Concurrents en politique, Nicolas et André Koechlin surent valoriser leurs complémentarités sur le terrain des affaires et de l'innovation : l'intérêt pour le développement du chemin de fer les réunit. Cette question préoccupait les industriels mulhousiens depuis le début des années 1830 pour au moins deux raisons : la baisse du coût des approvisionnements en coton et en charbon était pour eux un objectif prioritaire. En effet, le surcoût lié au transport était de 18 % pour le coton débarqué au Havre et de 80 % pour le charbon provenant des bassins houillers du Centre-Midi qui

⁶⁰ Liquidation, 31.7.1844, in Kuflik-Weill, p. 56.

⁶¹ Olivier Conrad, *Le Conseil général du Haut-Rhin au XIX^e siècle : les débuts d'une collectivité territoriale et l'influence des notables dans l'administration départementale (1800-1870)*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 1998, p. 192.

⁶² Georges Livet et Raymond Oberlé, *Histoire de Mulhouse des origines à nos jours*, Strasbourg, Istra, 1977, p. 201.

fournissaient les trois-quarts de la consommation haut-rhinoise⁶³. Par ailleurs, il fallait attirer du côté alsacien le trafic entre le Nord et le Sud de l'Europe et prendre de vitesse les projets badois concurrents sur la rive droite du Rhin. Plusieurs avant-projets furent déposés entre 1833 et 1837, parmi lesquels celui d'une ligne expérimentale Mulhouse-Thann proposée par Nicolas Koechlin⁶⁴.

Mais c'est en coulisse que se réalisèrent certaines avancées déterminantes pour la bonne réalisation de ces projets ferroviaires : le 4 mars 1836, Nicolas Koechlin fils (1812-1875) épousa la fille d'André, Caroline Julie, âgée de 16 ans. Deux mois plus tard, le 5 mai, il fut admis comme associé chez André Koechlin & Cie⁶⁵. Fort de cette assise industrielle, Nicolas Koechlin put se lancer avec détermination dans l'aventure ferroviaire⁶⁶ : la ligne Mulhouse-Thann, dont la concession avait été obtenue en juillet 1837, fut inaugurée deux ans plus tard, en août 1839. Une des locomotives, « La Napoléon », qui tira les premiers convois, sortait des ateliers d'André Koechlin : elle battit de vitesse, à 69 km/h, « La Ville de Thann » fabriquée par un concurrent alsacien, Stehelin & Huber, installé à Bitschwiller-lès-Thann. Une procédure analogue à celle qui avait si bien marché pour les machines textiles avait été utilisée : dans un premier temps, Edouard Koechlin, frère de Nicolas, chargé du matériel, commanda trois locomotives au fabricant britannique Sharp, Roberts & Co, à une époque où André Koechlin hésitait encore à se lancer dans cette nouvelle fabrication à l'avenir encore très incertain. Les initiatives prises dès octobre 1837 par son cousin pour construire une deuxième ligne de Strasbourg à Bâle conçue elle-même pour être un maillon entre l'océan et le Méditerranée, l'obtention de la concession en mars 1838 et la commande de 20 locomotives, finirent par convaincre André Koechlin. Une des locomotives anglaises, « l'Albion », fut démontée et copiée par les mécaniciens d'André Koechlin & Cie. La Napoléon en était la copie : pesant 13 tonnes à vide et consommant 14 kg de coke par kilomètre, elle fut vendue au prix de 41 000 francs. C'était la première d'une série de 20 machines commandées par les Chemins de fer d'Alsace. Celles-ci furent livrées en 1840 et 1841 au rythme d'une machine par mois et complétées par du matériel roulant, voitures et wagons.

Il faut noter que cette collaboration exemplaire entre les deux cousins Koechlin n'eut guère de prolongement sur le terrain politique : si André succéda en 1841 comme député de Mulhouse à Nicolas, démissionnaire, les deux hommes se retrouvèrent face à face aux législatives de 1842 qui se soldèrent cette fois par une courte victoire d'André

⁶³ Hau, p. 155-159.

⁶⁴ Schäfer, p. 117 ; Hau, p. 188.

⁶⁵ Kuflik-Weill, p. 38 ; actes notariés retranscrits par l'auteur p. 182-191.

⁶⁶ Sur l'engagement financier de Nicolas Koechlin dans la construction des chemins de fer, voir Isabelle Guerquin, *Nicolas Koechlin ou Le chemin d'une fortune*, maîtrise sous la direction de Michel Hau, Strasbourg II, 1985.

par 184 voix contre 166⁶⁷...

Au-delà de ces péripéties politiques, on voit donc comment les années 1838-1839, au lendemain de la crise textile de 1837, furent décisives pour l'avenir de l'établissement : André Koechlin se lança coup sur coup dans plusieurs tentatives de diversification qui présentaient à chaque fois de nombreux risques. Il échoua dans la filature du lin et remporta un succès encore partiel dans la mécanisation du peignage de la laine. Quant à la fabrication des locomotives, elle n'était entreprise en France dans les années 1830 que par un très petit nombre de constructeurs : si l'on met à part quelques tentatives sans lendemain, quatre firmes pionnières se distinguent, François Cavé à Paris, les frères Schneider au Creusot, Stehelin & Huber et André Koechlin en Alsace⁶⁸. Seuls Schneider et Koechlin persistèrent sur le long terme⁶⁹. Ce n'est qu'après 1840 qu'ils furent rejoints par d'autres, certains à titre éphémère comme le Mulhousien Jean-Jacques Meyer⁷⁰, d'autres de façon plus durable, Derosne & Cail (bientôt J.F. Cail & Cie), Ernest Gouin (ultérieurement Société de construction des Batignolles), l'Usine de Graffenstaden et Fives-Lille. Or, après une première fièvre ferroviaire, une nouvelle crise industrielle refroidit les espoirs des constructeurs dès 1842-1843 : aucune locomotive ne fut fabriquée en France en 1843⁷¹. Chez André Koechlin & Cie, le chiffre d'affaires diminua de moitié par rapport à un sommet atteint en 1840 et le nombre des ouvriers chuta de 640 à 217⁷².

La loi ferroviaire de juin 1842 créa les conditions de la reprise et provoqua une véritable *railway mania* en 1844 et 1845 se concrétisant par la multiplication des concessions et des créations de compagnies⁷³, au moment même où les mesures protectionnistes fermaient pratiquement le marché français aux machines anglaises. André Koechlin fut d'ailleurs très actif à la Commission des douanes de la Chambre pour combattre un premier projet gouvernemental instituant un droit fixe selon la nature des marchandises et soutint au contraire une tarification au poids qui correspondait à

⁶⁷ A. Robert, E. Bourlouton et G. Cougny, *Dictionnaire des parlementaires français... depuis le 1^{er} mai 1789 jusqu'au 1^{er} mai 1889*, 1889-1891 (en ligne sur le site de la BNF).

⁶⁸ Sur cette question, voir François Crouzet, « Essor, déclin et renaissance de l'industrie française des locomotives, 1838-1914 », *Revue d'histoire économique et sociale*, n° 55, 1977, p. 112-210.

⁶⁹ Stehelin & Huber devancèrent André Koechlin en livrant dès 1838 des machines au Paris-Saint-Germain, mais la société qui prit sa succession en 1843, Charles & Edouard Stehelin, cessa de fabriquer des locomotives en 1844, sans pour autant renoncer au marché ferroviaire auquel elle livra des roues de wagon et des essieux. Cf. Nicolas Stoskopf, *Les Patrons, op.cit.*, p. 218

⁷⁰ Jean-Jacques Meyer livra des locomotives au Strasbourg-Bâle en 1842, mais ne résista pas à la crise et fit faillite en 1843. Reprise en 1845 par une société anonyme, L'Expansion, l'usine toujours dirigée par J.-J. Meyer bénéficia du boom des années 1845-1846, mais fut à son tour liquidée en 1850. D'après F. Crouzet, *op.cit.*, p. 125-126.

⁷¹ *Ibid*, p. 202. Les chiffres cités par Schäfer (p. 278), qui portent sur les ventes comptabilisées dans des exercices à cheval sur deux années civiles, sont décalés : 3 locomotives en 1842-1843, 3 en 1843-1844, 0 en 1844-1845.

⁷² Schäfer, p. 128 et 313.

⁷³ Georges Ribeill, *La Révolution ferroviaire, la formation des compagnies de chemins de fer en France (1823-1870)*, Paris, Belin, 1993, p. 32.

une taxe de 22,5 % à l'entrée des locomotives⁷⁴. La fabrication des locomotives reprit alors : de 3 machines en 1844, elle passa à 8 en 1845, 13 en 1846, 29 en 1847 qui assurèrent 50 % du chiffre d'affaires⁷⁵.

Mais l'embellie fut de nouveau de courte durée et la crise de 1847-1848 brisa net la croissance : l'usine de Mulhouse tourna de nouveau au ralenti avec 220 ouvriers en 1848 et 158 en 1849 (contre 534 en 1847), le chiffre d'affaires retomba en dessous d'un million de francs et l'exercice 1848-1849 se traduisit par une perte brute de près de 50 000 francs. Ainsi, malgré l'élargissement de la gamme de fabrication, la marche de l'entreprise se caractérise au cours de la monarchie de Juillet par sa profonde irrégularité et la gravité de crises cycliques en 1831, 1837, 1842-1843, 1848-1849⁷⁶. C'est une illustration de la fragilité d'une entreprise de biens d'équipement travaillant pour un marché encore étroit.

2. Un patron et son usine

Cette relative fragilité de l'entreprise contraste avec la puissance de l'homme qui la dirigeait. Le sous-préfet d'Altkirch le décrivait comme « un homme autoritaire et orgueilleux, d'une autorité parfois tyrannique ». « Je ne dirai pas qu'il fascinait, mais il dominait », écrit de lui Emile Boissière, « et il ne fallait pas peu d'habitude de l'homme pour n'être vis-à-vis de lui qu'à demi gêné ; la famille toute entière subissait manifestement la supériorité du doyen ; même quand il se faisait bonhomme, A. Koechlin restait l'homme fort qui a droit d'être fier de lui et d'être exigeant envers les autres⁷⁷. » Lors de la crise industrielle de 1837, il agit en tant que maire avec efficacité, mais non sans rudesse : « depuis cinq mois, j'ai évité toute faillite, écrit-il le 7 mai 1837, tout arrangé à l'amiable, obtenu la remise des créances à terme. Tout au plus quelques maisons de commerce, faibles en capital, sont tombées ici⁷⁸. » Mais il ne put éviter les licenciements, le chômage et les baisses de salaires. Aussi prit-il des mesures énergiques pour éviter les attroupements d'ouvriers, se fit communiquer jour après jour les noms, qualités et domiciles des ouvriers renvoyés et expulsa sans ménagement les ouvriers forains, non domiciliés à Mulhouse ou établis depuis peu : dans la première quinzaine de mai, 1 550 forains durent ainsi quitter la ville.

Il savait aussi utiliser la ruse pour parvenir à ses fins : au conseil municipal, il n'hésitait à inventer pour les besoins de sa cause « des articles de loi, des arrêtés de l'an III, de l'an X et de l'an XL qui triomphaient de l'opposition du conseil⁷⁹ ». Il aimait

⁷⁴ Hau, p. 229.

⁷⁵ F. Crouzet, *op.cit.*, p. 202 ; Schäfer, p. 128.

⁷⁶ Schäfer, p. 128, 273 et 313.

⁷⁷ Emile Boissière, *Vingt ans à Mulhouse, 1855-1875*, Mâcon, 1876, p. 100.

⁷⁸ Cité par Maurice Lévy-Leboyer, *Les banques européennes et l'industrialisation internationale dans la première moitié du XIX^e siècle*, Paris, 1964, p. 567, note 73.

⁷⁹ Emile Boissière, *op.cit.*, p. 101.

raconter comment il avait roulé le duc de Morny en lui vendant une paire de chevaux au double du prix qu'il avait payé pour en avoir quatre⁸⁰. L'homme était certainement davantage craint qu'aimé comme le montrent ses mésaventures électorales à Mulhouse même, où la plupart des électeurs étaient pourtant ses pairs dans le cadre du suffrage censitaire. Aux législatives de 1846, il fut écrasé à Mulhouse par son beau-frère Émile Dollfus qui l'avait remplacé en 1843, après quelques mois d'intérim, à l'hôtel de ville et ne sauva un fauteuil de député une nouvelle fois que grâce aux électeurs d'Altkirch. Encore dut-il affronter le tumulte et les ricanements de ses collègues de la Chambre lorsqu'il eut à se justifier d'avoir fait couler le vin à flot et dépensé 44 000 francs chez six aubergistes⁸¹ ! Beaucoup plus tard, l'absence de nécrologie dans le *Bulletin de la Société industrielle de Mulhouse* après sa mort est un signe qui ne trompe pas sur les sentiments de ses confrères à son égard...

A son actif de maire, il faut pourtant mettre un certain nombre de réalisations remarquables, notamment dans le domaine éducatif : il devança la loi Guizot en créant en octobre 1831 une école communale qui accueillait les enfants de toutes les confessions ; en novembre 1834, il ouvrit la première salle d'asile pour la petite enfance, préfiguration de ce qu'on appellera plus tard le jardin d'enfants. Comme patron, il entreprit en 1835 la construction d'une première cité ouvrière à Mulhouse, conformément à ce qui était prévu dans l'acte de société de 1826 : le lotissement, situé à côté de l'usine, était composé de maisons à trois niveaux et comptait au total 36 logements, des deux pièces avec cuisine, grenier, cave et jardinet loués pour un tarif inférieur de moitié à ce qu'on trouvait en ville⁸².

Quant à son pouvoir de chef d'entreprise, il est resté entier, symbolisé par la position dominante de la maison de maître qu'il fit construire sur les premières pentes du Reberg, au Hasenrain, un terrain acquis en 1822⁸³, d'où la légende – peu réaliste, comme toutes les légendes – veut qu'il pouvait observer les mouvements de ses ouvriers à la longue vue. En réalité, dès le début du Second Empire, André Koechlin élut domicile à Paris, 41, rue Neuve-de-Luxembourg (aujourd'hui, rue Cambon), à une époque où ses affaires avaient pris une dimension européenne. Associé avec Abraham Oppenheim, banquier à Cologne, il investit dans l'industrie naissante de la Ruhr où il acquit des positions très importantes : il transforma la modeste Compagnie de Stolberg en une puissante entreprise au capital de 30 millions de francs, la Compagnie des mines et de manufacture de plomb et de zinc de Stolberg et de Westphalie, qui devint le premier producteur de plomb en Europe. Il présida également la Société des glaces d'Aix-la-Chapelle ainsi que la Compagnie sidérurgique du Phoenix qui fusionna en mai

⁸⁰ *Ibid.*

⁸¹ Séance de la Chambre des députés du 25.8.1846, d'après C. Staehling, *Histoire contemporaine de Strasbourg et de l'Alsace, 1830-1852*, Nice, 1884, p. 267-269.

⁸² Schäfer, p. 91 ; Monzinger, p. 114-115.

⁸³ Acte du 18.2.1822, ADHR 4E 968. Kuflik-Weill, p. 7.

1855 avec les Mines et fonderies du Rhin pour former le premier Konzern prussien employant 6 000 ouvriers⁸⁴. Avant d'abandonner la présidence en faveur du banquier parisien Edward Blount, il était certainement un des tout premiers patrons d'industrie en Europe. Il n'abandonna pas Mulhouse pour autant : quelques années plus tard, alors qu'il avait plus de 80 ans, on raconte de lui, qu'arrivé « de Paris la veille au soir, il était dès cinq heures à la Fonderie, qu'à huit heures, il avait dépouillé la correspondance, qu'à dix heures, il était au courant de toutes les affaires et qu'à midi, il eut pu renseigner et conseiller ses associés sur l'ensemble et le détail de leur gestion⁸⁵ ».

La révision périodique des actes de société traduit de sa part une volonté de maintenir un contrôle étroit sur la composition de l'équipe dirigeante, davantage fondée sur les compétences que sur les apports en capitaux. Une place était promise à son unique fils, également prénommé André, mais le jeune homme, âgé de 22 ans, frais émoulu de l'Ecole polytechnique, mourut à Mulhouse d'une « fièvre muqueuse » le 20 avril 1837. André Koechlin dut désormais compter sur ses gendres : Camille Bourcart quitta la société dès 1841⁸⁶, huit ans seulement après y être entré ; Nicolas Koechlin fils fut admis comme associé en mai 1836⁸⁷ et resta fidèle à la société jusqu'à son terme en 1872 ; Léon de Maupeou, polytechnicien, ingénieur des Ponts et Chaussée, épousa Cécile Koechlin en juin 1843 et fut admis dans la société en décembre, mais la mort de son épouse en 1854 entraîna un conflit de succession entre André Koechlin et son gendre qui quitta la société en avril 1856 ; son frère, René de Maupeou, également polytechnicien, épousa la dernière fille d'André Koechlin, Mathilde, en novembre 1851 et entra dans la société un mois auparavant. Après la mort en couches de Mathilde en août 1852, René de Maupeou se remaria en février 1855 avec Caroline Koechlin, fille de Nicolas Koechlin fils, mais il préféra se retirer de la société en 1862⁸⁸.

Malgré ces tentatives, plus ou moins couronnées de succès, la société André Koechlin & Cie ne se limita pas strictement au cercle familial le plus proche comme c'était souvent l'usage au XIX^e siècle. Membres à part entière de l'équipe fondatrice, Mathias Thierry resta jusqu'en 1835, Henry Bock jusqu'en 1849. Quant à Jérémie Risler, il quitta la société en 1841 pour se consacrer entièrement à la Filature de laine peignée. En dehors des gendres, le renouvellement reposa en grande partie sur les épaules d'Henry Thierry-Koechlin (1813-1893), admis dans la société en août 1846. Fils de Mathias Thierry et neveu d'André Koechlin par son mariage avec Camille, fille de Jacques, un des nombreux frères d'André Koechlin, il avait fait ses preuves de longue date dans l'entreprise où il était entré en 1828 à l'âge de 15 ans. Après avoir été

⁸⁴ Cf. Rondo Cameron, *La France et le développement économique de l'Europe (1800-1914)*, 1971, p. 299-300.

⁸⁵ Emile Boissière, *op.cit.*, p. 100.

⁸⁶ Kuflik-Weill, p. 38.

⁸⁷ ADHR 4E 1010-2, acte du 5.5.1836, Kuflik-Weill, p. 38.

⁸⁸ Kuflik-Weill, p. 41-45 et 49-51.

initié par son père à la tenue des livres, il le fut par Jérémie Risler aux techniques industrielles : il passa par tous les ateliers de l'usine, puis dirigea des filatures en Alsace et en Normandie. Par la suite, il prit une part importante à la création de filatures partout en Europe. C'était un gros travailleur : « Souvent, dès six heures, raconte Auguste Lalance, son beau-frère, dans sa nécrologie, il devançait les ouvriers dans les ateliers et surprenait les retardataires. Souvent à huit heures du soir, il était encore dans son bureau courbé sur sa correspondance. Puis, c'étaient des voyages incessants pour engager ou terminer des affaires considérables...⁸⁹ ».

L'itinéraire de formation suivi par Henry Thierry-Koechlin semble une voie classique pour les candidats aux postes de responsabilité. Auguste Lalance (1830-1920), raconte dans ses souvenirs ses années d'apprentissage commencées en 1846 : « D'abord, je passai six mois à la fonderie en travaillant tout comme un ouvrier mouleur ; ensuite, je m'occupai à la menuiserie, au tour, à l'étau, à la forge. Je restai ainsi trois ans à me familiariser avec les différents ateliers dont l'ensemble constitue la construction mécanique. Pendant ce temps, je prenais le soir des leçons de mathématiques supérieures, de sorte qu'au bout de ces trois ans, je pus entrer dans les bureaux de dessin et y travailler utilement. Puis, on me chargea de diriger la construction de machines simples de filature et de tissage et, en peu de temps, je fus bien au courant. (...) En 1850, je fus pour la première fois envoyé au loin. Il s'agissait de monter et de mettre en marche, à Augsburg, des machines de filature de laine d'un nouveau système que nous construisions⁹⁰. »

D'autres jeunes gens, bien introduits par leurs liens de parenté ou par quelque autre particularité, suivirent des voies analogues et firent des carrières d'ingénieurs : Edouard Beugnot (1822-1878), fils d'un caissier de la filature de Nicolas Koechlin à Masevaux, entra à la fonderie à 15 ans comme apprenti mécanicien, travailla à la construction des premières locomotives et fut nommé dès 1844 chef du département des locomotives. Gaspard Ziegler (1824-1889), cousin d'André Koechlin par sa mère, entra à 17 ans à la Fonderie où il devint un spécialiste du peignage de la laine et, plus largement des machines textiles, pour lesquelles il déposa de nombreux brevets. Pour stimuler le zèle de ces « employés supérieurs », une participation de 7 % sur les bénéfices avant partage entre les associés leur fut accordée à partir de 1850, puis portée à 12 % en 1853 et à 22 % en 1856. Cette importance donnée aux ingénieurs chez André Koechlin & Cie est encore davantage perceptible dans l'acte de société de juin 1866. Aux côtés des trois associés historiques, André Koechlin dans le rôle du patriarche, Nicolas Koechlin fils et Henry Thierry-Koechlin comme dauphins, entrèrent sept autres associés, choisis en

⁸⁹ Auguste Lalance, « Notice nécrologique sur M. Henri Thierry-Koechlin », *BSIM*, mars 1894, p. 104-105.

⁹⁰ Auguste Lalance, *Mes souvenirs, 1830-1914*, Paris-Nancy, Berger-Levrault, 1914, p. 10-11.

partie pour leurs liens de parenté avec la famille Koechlin⁹¹, mais surtout pour leurs fonctions au sein de l'entreprise comme c'était le cas d'Edouard Beugnot, de Louis Knecht et de Gaspard Ziegler⁹².

Concernant la main-d'œuvre, les recherches d'Hermann Schäfer à partir du registre du personnel⁹³ aboutissent à deux conclusions apparemment contradictoires : d'une part, les ouvriers de la fonderie étaient beaucoup plus autochtones qu'on serait tenté de le croire, et assez conformes par leurs origines à la moyenne de la population mulhousienne. La comparaison des lieux de naissances entre les ouvriers d'André Koechlin & Cie sur la période 1826-1875 et la population de Mulhouse dans les deux premiers tiers du XIX^e siècle révèle des écarts minimes⁹⁴ : les natifs de la ville étaient plutôt moins nombreux parmi les ouvriers (14 % contre 16 %), alors que les Haut-Rhinois l'étaient davantage (48 % contre 43 %). Les autres catégories d'ouvriers, par ordre décroissant, étaient originaires du Bas-Rhin (12 %), du reste de la France (8 %), d'Allemagne (près de 7 %), de Suisse (4 %). Les évolutions au cours du siècle montrent que le marché du travail s'est progressivement rétréci avec le développement de l'industrialisation : 1845 marque le moment où les ouvriers nés dans le département (y compris à Mulhouse) sont devenus majoritaires alors que la proportion des Allemands (de 13,5 à 3 %), des Suisses (de 7,5 à 4 %), des autres étrangers (de 5 à 1 %) et des autres Français (de 10 à 7 %) n'a cessé de décliner de 1830 à 1875. Il serait donc faux de dire que la croissance de la Fonderie a reposé sur des forces de travail étrangères ; bien au contraire ce sont ces ouvriers et techniciens autochtones qui ont été des vecteurs de transferts de technologie dans toute l'Europe par le biais de l'installation des machines et de la formation de la main-d'œuvre chez les clients de l'entreprise.

La seconde découverte d'H. Schäfer est l'incroyable mobilité de cette main-d'œuvre : sur les 19 217 salariés de l'entreprise qui se sont succédé entre 1826 et 1875, 59 % sont restés moins d'un an dans leur emploi, 29 % de un à quatre ans, 12 % seulement plus de quatre ans⁹⁵. Certes, la tendance est plutôt à la stabilisation de la main-d'œuvre sous le Second Empire, mais la proportion des ouvriers engagés depuis moins d'un an n'a été inférieure à 50 % que pendant une seule période de cinq ans, les années 1856-1860 qui se caractérisent aussi par une proportion record de « vieux » travailleurs : 7 % environ avaient plus de dix ans d'usine, 1 % plus de vingt ans. Cette mobilité étonne compte tenu des qualifications réclamées par l'usine (fondeurs, mouleurs, sableurs, limeurs, forgerons, menuisiers, tonneliers, chaudronniers, tourneurs,

⁹¹ On trouve ainsi le fils de Nicolas Koechlin fils, Nicolas, et son gendre Alexandre Grunelius, le gendre d'Henry Thierry-Koechlin, Emile Delmas, ainsi que Jacques Koechlin.

⁹² D'après Kuflik-Weill, p. 82-93.

⁹³ Conservé aux Archives municipales de Mulhouse.

⁹⁴ Schäfer, p. 186-199 et annexe 15, p. 316. Comparaison établie avec les chiffres fournis par Roland Schwab, « L'origine géographique de la population mulhousienne (1800-1962), *Regio Basiliensis*, n° 15, 1974, p. 47-59.

⁹⁵ Schäfer, p. 199 et svtes, annexe 16, p. 317-318.

serruriers, mécaniciens, etc.) et d'une aire de recrutement relativement restreinte. Elle doit être mise en relation avec deux phénomènes : d'abord une instabilité permanente des effectifs au gré de la conjoncture et de la charge réelle de travail. Si l'on s'en tient aux statistiques annuelles, l'effectif des vingt années de 1830 à 1849 varie entre un minimum de 73 (1831) et un maximum de 640 (1840), c'est-à-dire selon une amplitude proche de un à dix ; quatre années sont à moins de 200 ouvriers, cinq entre 200 et 300, trois entre 300 et 400, quatre entre 400 et 500, quatre enfin à plus de 500 : c'est dire que la variation des effectifs n'était pas un phénomène accidentel lié seulement aux crises, mais une pratique constante, permanente, se traduisant par la succession rapide de périodes d'embauche et de licenciements. Les ouvriers ne faisaient pas que subir : ils imposaient également leurs rythmes à l'industriel, un rythme conditionné par le calendrier des travaux agricoles avec un minimum de départs en automne et en hiver et un maximum au printemps et en été. Ce constat conduit évidemment à poser la question d'éventuels retours à l'usine après les travaux des champs, mais ce n'est de loin pas le cas général : 84 % des ouvriers ne sont inscrits qu'une fois dans le registre du personnel, 12 % deux fois et donc, 4 % seulement trois fois ou plus⁹⁶.

Il faut donc se rendre à l'évidence, celle d'une rotation particulièrement rapide des ouvriers chez André Koechlin & Cie, et ceci malgré des salaires supérieurs à la moyenne : alors qu'un ouvrier d'usine sans qualification particulière était payé 20 francs pour deux semaines, un serrurier ou un fondeur pouvaient gagner 30 francs et un chaudronnier 48 francs⁹⁷. Il semble donc bien que la situation observée à la Fonderie est une illustration remarquable de comportements bien connus des historiens qui ont travaillé sur les populations ouvrières françaises du XIX^e siècle⁹⁸. L'usine moderne était perçue comme un milieu totalement étranger au vécu d'une population essentiellement rurale, voire comme un monde étrange et effrayant, impression que les particularités du travail du fer devaient peut-être renforcer, en tout cas comme un lieu répulsif, un lieu de passage où l'on ne fait pas carrière. Entrer à l'usine n'est pas un choix, c'est un pis-aller si bien que l'ouvrier d'usine est resté longtemps au XIX^e siècle un nomade allant d'emploi en emploi, alternant périodes de travail manufacturier ou agricole et d'inactivité⁹⁹. Pour les ouvriers qualifiés, le marché du travail offrait encore des possibilités variées dans des petits ateliers urbains et ruraux qui permettaient d'échapper

⁹⁶ Schäfer, p. 204.

⁹⁷ Monzinger, p. 113 ;

⁹⁸ Voir notamment à ce sujet, Gérard Noiriel, *Les ouvriers dans la société française, XIX^e-XX^e siècles*, Paris, Point-Seuil, 1986.

⁹⁹ Les entreprises métallurgiques du Bas-Rhin, De Dietrich à Niederbronn, Goldenberg à Monswiller ou l'Usine de Graffenstaden semblent néanmoins avoir réussi à beaucoup mieux stabiliser leur main-d'œuvre grâce à une politique sociale beaucoup plus active que ce dont il est fait mention chez André Koechlin & Cie. Ainsi sur les 1 060 ouvriers de Graffenstaden, près de 600 y travaillaient depuis plus de trois ans et 113 (soit 10 %) depuis plus de quinze ans. D'après Fernand L'Huillier, « L'Usine de Graffenstaden... », *Le fer à travers les âges. Hommes et techniques*, Nancy, 1956, p. 406-407, cité par Bernard, p. 56.

au travail en usine. C'est sans doute pourquoi la proportion des ouvriers métallurgistes de la Fonderie a longtemps eu du mal à dépasser de façon significative la barre des 50 % de l'effectif, alors que les ouvriers sans qualification représentaient 35 à 45 % de la main-d'œuvre. Il fallut attendre les années 1860, pour que les ouvriers métallurgistes dépassent les 60 %, puis les 70 % de la main-d'œuvre et que la proportion des non-qualifiés tombe en dessous des 20 %¹⁰⁰. On mesure ainsi combien la formation d'une population ouvrière a été un long processus qui n'était pas encore totalement achevé à la fin du Second Empire.

3. Une entreprise prospère sous le Second Empire

Il fallut attendre le Second Empire pour que l'entreprise, vingt-cinq ans après sa fondation, rencontre une prospérité durable et, surtout, change de dimension, comme en atteste le décollage du chiffre d'affaires qui n'avait pas dépassé 3 millions de francs avant 1850 et ne descendra plus en dessous de 6 millions de francs après 1854, atteignant même 10 millions en 1866. Plus significative encore est la régularité d'un bénéfice brut positif, excédant les 10 % du chiffre d'affaires, sauf exceptions, et le million de francs à cinq reprises. Enfin, l'effectif salarié dépassa pour la première fois le millier en 1856, pour ne plus redescendre en dessous de ce seuil, et atteignit le record de 1 931 en 1868¹⁰¹.

Les années 1850 furent décisives dans cette progression, étant marquées à la fois par un boom ferroviaire et par une accélération de l'industrialisation et de la mécanisation. Dans la fabrication des locomotives, l'augmentation fut constante, des 9 machines livrées en 1851 aux 91 de 1857. Le chiffre d'affaires des locomotives atteignit alors un sommet – 5 361 000 francs – qui ne fut plus jamais retrouvé ensuite, et une part du chiffre d'affaires total – 59 % – qu'on ne rencontre à nouveau qu'une seule fois, en 1862. André Koechlin & Cie se plaçait pour les années 1850 en troisième position des constructeurs français avec 441 machines derrière Schneider (586) et Cail (539)¹⁰². L'exportation commença, comme pour les autres constructeurs, en 1856 avec une première commande des Chemins de fer lombards-vénitiens qui restèrent des clients fidèles et s'équipèrent au total de 200 locomotives provenant des ateliers mulhousiens. Cette compagnie acheta notamment des locomotives de montagne mises au point par Edouard Beugniot qui avait réussi à améliorer les systèmes des ingénieurs Baldwin et Engerth : deux premières machines, « La Rampe » et « La Courbe », avaient d'abord été vendues au PLM, puis deux autres, « L'Apennin » et « Le Rubicon », furent destinées au début des années 1860 à la ligne Gênes-Turin qui traversait l'Apennin¹⁰³.

¹⁰⁰ Schäfer, annexe 13, p. 313-314.

¹⁰¹ Schäfer, p. 128, 273 et 313.

¹⁰² D'après F. Crouzet, *op.cit.*, p. 202.

¹⁰³ Kuflik-Weill, p. 91-92.

L'accélération de l'industrialisation est également sensible dans le doublement des ventes de machines pour l'industrie entre 1851 à 1858 dont le chiffre d'affaires passa de 2 à 4 millions de francs selon une progression assez régulière. Elles étaient destinées surtout au marché français, les exportations dépassant rarement 20 % du chiffre d'affaires contrairement aux bonnes années des décennies 1830 et 1840¹⁰⁴. Elles se répartissaient en trois grandes catégories dont les parts pouvaient être assez fluctuantes d'une année à l'autre, avec néanmoins quelques tendances assez nettes : on assiste d'une part à un recul relatif des ventes de turbines depuis les sommets atteints à la fin des années 1840 où elles représentèrent jusqu'à 80 % des ventes de machines ; or elles passèrent dans les années 1850 de 50 % à moins de 20 % ; d'autre part, à un essor des ventes de machines à vapeur, de 10 % environ à 20-30 %, et parfois plus comme en 1857-1858 où elles devinrent pour la première fois, avec 45 %, le premier poste ; enfin, les machines textiles fluctuèrent entre 30 et 60 %, occupant toujours une part relativement importante. De ce point de vue, les années 1850 furent marquées par le démarrage de production de la peigneuse Hubner et des premiers métiers *self-acting* de filature.

Quant aux années 1860, elles se soldèrent par une stabilisation du marché des locomotives à un niveau élevé, alors que les ventes de machines industrielles poursuivirent leur progression. Les ventes des locomotives battirent un nouveau record en 1862 avec 97 unités, puis reculèrent assez nettement pour évoluer entre 50 et 75 machines par an, si bien que leur part dans le chiffre d'affaires de l'entreprise redescendit sous les 50 % à partir de 1866 avec de fortes variations d'une année à l'autre. Mais cette instabilité du marché fut plutôt moins ressentie par Koechlin que par certains de ses concurrents, comme Cail, dont la production a pu varier de un à dix au cours de la décennie. André Koechlin gagna d'ailleurs une place dans la hiérarchie des constructeurs français en s'intercalant avec 731 machines entre Schneider (967) et Cail (480)¹⁰⁵. En d'autres termes, la firme mulhousienne, qui fêta sa millième locomotive en 1864, subit moins que d'autres le tassement général des commandes : d'après François Crouzet en effet, « l'accroissement net du parc français de locomotives ne fut en moyenne que de 171 machines par an entre 1859 et 1869, alors qu'il avait été de 347 unités par an de 1854 à 1858¹⁰⁶ ». En revanche, André Koechlin & Cie profita médiocrement de l'expansion des marchés étrangers, se situant à la cinquième et dernière place des firmes exportatrices, avec 23 % de sa production, contre 59 % pour Cail et 45 % pour Schneider¹⁰⁷. L'Italie resta à peu près le seul débouché extérieur jusqu'en 1868, où commença à se développer le marché helvétique, hormis l'une ou

¹⁰⁴ Elles dépassèrent de peu 20 % qu'en 1856 et 1857 alors que la décennie 1830 compta cinq années entre 20 et 30 % et la décennie 1840, sept, dont quatre au-dessus de 30 %. Cf. Schäfer, p. 285.

¹⁰⁵ François Crouzet, *op.cit.*, p. 139, note 95 et p. 146-147.

¹⁰⁶ *Ibid.*, p. 145.

¹⁰⁷ *Ibid.*, p. 149.

l'autre livraison isolée en Autriche, en Espagne ou aux... États-Unis : en 1869, la Compagnie transcontinentale Memphis-El Paso & Pacific Railroad commanda 10 locomotives à Mulhouse¹⁰⁸.

Les machines pour l'industrie subirent le contrecoup de la famine du coton liée à la guerre de Sécession et de la crise industrielle qui s'ensuivit au début des années 1860, mais le recul fut limité et le chiffre d'affaires reparti à la hausse dès 1863 pour culminer en 1867 à près de 5,7 millions de francs¹⁰⁹. Le traité de commerce de 1860 avec l'Angleterre obligeait les entreprises textiles à se moderniser pour rester compétitives et à s'équiper en métiers *self-acting*. Par ailleurs, les exportations jouèrent un rôle important dans cette progression en dépassant à nouveau la barre du million de francs, ce qui ne s'était plus produit depuis 1836 et 1839¹¹⁰. Le développement du marché russe en fut le moteur essentiel. En octobre 1867, un gigantesque incendie entraîna la réduction de la production et la mise au chômage brutale, mais temporaire, de 400 ouvriers¹¹¹. Ce type d'accident eut plus de répercussions que les fluctuations de la conjoncture ou que les crises politiques internationales des années 1860 dans la marche d'une entreprise qui avait atteint désormais une certaine maturité.

4. Les difficultés de la succession et la formation de la SACM

Les problèmes de la succession se posaient avec acuité. André Koechlin fêta ses 80 ans en 1869. Le seul gendre qui lui était resté fidèle, Nicolas Koechlin fils, avait alors 57 ans, et Henry Thierry-Koechlin, 56. Trois ans auparavant, on l'a vu, la société s'était élargie à la famille et aux ingénieurs pour porter le nombre des associés à dix. Cette évolution ne se fit pas sans heurts, notamment avec Henry Thierry-Koechlin. Le désaccord étant manifeste, André Koechlin et Nicolas Koechlin, dit désormais « père », conclurent le 11 juin 1866 une nouvelle société en mettant en demeure Henry Thierry Koechlin d'y adhérer aux conditions qui lui étaient fixées, c'est-à-dire en désignant un membre de sa famille et en rejoignant les autres associés pressentis, Nicolas Koechlin, dit « fils », c'est-à-dire le troisième du nom, Alexandre Grunelius¹¹², et un groupe de collaborateurs fidèles de l'entreprise, Edouard Beugnot, Louis Knecht, Gaspard Ziegler et Jacques Koechlin. Le pouvoir passait au conseil de la société qui traitait et décidait toutes les affaires importantes à la majorité des voix. Il est donc probable que le différend avec Henri Thierry-Koechlin ait porté sur cette ouverture et ce partage du pouvoir qui le condamnait *a priori* à être minoritaire et hypothéquait ses chances de recueillir une succession à laquelle il pouvait jusque-là prétendre : Nicolas Koechlin

¹⁰⁸ Jean-Marc Combes, « L'Alsace et la machine à vapeur (1831-1955), *BSIM*, n° 814, 1989, p. 66 ; Bernard, p. 58.

¹⁰⁹ Il s'agit toutefois d'une moyenne mobile sur trois ans. D'après Schäfer, p. 285.

¹¹⁰ Schäfer, p. 284.

¹¹¹ Schäfer, p. 169.

¹¹² Alexandre Grunelius était le gendre de Nicolas Koechlin père, dont il avait épousé la fille Marie. A noter que celle-ci et son frère Nicolas étaient les petits-enfants d'André Koechlin.

père n'était pas, en effet, en bonne santé, quoi qu'on ignore la date des premiers symptômes de la maladie qui allait l'emporter au début de 1875, quelques semaines avant son beau-père, André Koechlin¹¹³.

Henry Thierry-Koechlin comprit néanmoins qu'il risquait d'être mis définitivement à l'écart et il apporta son adhésion par sa signature dès le lendemain, c'est-à-dire le 12 juin, en désignant lui aussi un proche, son gendre, Emile Delmas¹¹⁴. Le surlendemain, 14 juin, les nouveaux associés, au nombre de sept, signèrent à leur tour l'acte de société. Chacun versait au moins 200 000 francs de capital, tandis que Nicolas Koechlin père et Henry Thierry-Koechlin s'engageaient à maintenir un capital de 2,2 millions chacun contre 1 million seulement pour André Koechlin. Autre élément nouveau, ce dernier ne faisait plus apport à la société de ses propriétés. Par acte du 10 juillet 1867, il reprit à son compte personnel « les prés, les champs, les maisons d'habitations, les ateliers, en un mot l'ensemble de l'établissement industriel susceptible de renfermer et d'occuper 2 500 ouvriers de tout genres, les machines et outils, les brevets d'invention, les dessins, les modèles, les châssis et poids de fonderie et tous les objets non estimés lors de la confection des inventaires, comme chevaux et harnais, voitures et chars, foins, pailles, avoines, caisses, ... » Cet ensemble fut loué, par bail signé le 20 juillet 1866, à la société pour 350 000 francs par an, ce qui au taux usuel du 1/20^e pour les valeurs locatives, correspondait à une évaluation de 7 millions de francs. En outre, la société devait s'acquitter de toutes les contributions, des frais d'assurance, des « grosses et petites réparations », « supporter les frais de tout agrandissement ou développement qu'elle jugera convenable de donner à l'établissement industriel, mais ces augmentations, qu'elles consistent en bâtiments, machines ou autres dépenses deviendront d'emblée et gratuitement la propriété de M. André Koechlin¹¹⁵».

Ces rebondissements se produisirent sur un fond de conjoncture morose. La grande époque de l'équipement en locomotives était passée si bien que la production tomba à 57 unités en 1868 pour un chiffre d'affaires de 1,9 million de francs, qui ne représentait plus que 30 % du total des ventes. Le matériel textile de filature ou de tissage ne se portait pas non plus très bien. Mais la capacité de l'entreprise à diversifier ses productions restait intacte : les premières machines à imprimer à seize couleurs sortirent en 1869 de même que de nouvelles machines destinées à l'industrie de la laine peignée¹¹⁶.

Le climat social s'alourdit également : des mots d'ordre concernant la suppression du

¹¹³ Il mourut le 5 février 1875 « après une longue et douloureuse maladie » écrit Auguste Lalance dans sa notice nécrologique (*Bulletin de la SIM*, 31.3.1875, p. 275). En 1871, « sa santé était déjà minée » selon le pasteur Bersier (*Discours prononcé aux obsèques...*, 1875, p. 13).

¹¹⁴ Originaire de La Rochelle, il y fonda la maison d'armements maritimes éponyme et devint maire, conseiller général et député.

¹¹⁵ Kuflik-Weil, p. 83 et suiv.

¹¹⁶ Bernard, p. 58-59.

livret ouvrier, le partage des bénéfices ou la réduction des horaires de travail commençaient à circuler à Mulhouse. En février 1870, le préfet du Haut-Rhin reconnut que « les ouvriers des ateliers de construction mécanique étaient les plus exigeants et c'est chez eux que se produiraient les premiers mouvements en cas de mot d'ordre venu de Paris¹¹⁷ ». A la Fonderie, les premiers placards réclamant la journée de 11 heures furent affichés en avril. André Koechlin crut désamorcer la crise en acceptant les revendications dès le 22 avril, Mais la campagne du plébiscite attisa ces tensions : les partisans du oui poussant les ouvriers à prendre le contre-pied de leurs patrons qui préconisaient le non. De fait, le scrutin du 8 mai donna à Mulhouse une courte victoire au oui (3 397 voix) sur le non (3 364 voix) tandis que 3 842 électeurs s'étaient abstenus. Pour les historiens de Mulhouse, Georges Livet et Raymond Oberlé, ce résultat « consacrait l'émancipation de la classe ouvrière à Mulhouse¹¹⁸ ». Cette affirmation s'appuie notamment sur le rapport du procureur général de Colmar du 21 juillet 1870 : « Les ouvriers ont voté contre la cause des patrons à la surprise générale. Le plébiscite a eu la majorité dans cette grande ville de Mulhouse qui avait refusé son suffrage à l'empereur au lendemain du 2 décembre. Cette majorité est l'œuvre exclusive des ouvriers. C'est un acte d'émancipation politique en même temps qu'un symptôme nouveau et grave d'hostilité contre les chefs d'entreprise... Je ne doute pas que ce mouvement d'opinion dans les masses ouvrières ne soit le point de départ de la récente agitation gréviste¹¹⁹. »

En effet, le mouvement social avait été relancé à l'approche de l'été par la hausse des prix des denrées alimentaires. Il fut encouragé également, selon les uns par des cris de « Vive l'empereur », selon les autres par les menées d'agents de l'Internationale. Les ouvriers de la Fonderie se mirent en grève le 8 juillet en demandant la journée de 10 heures et une hausse de 25 % des salaires. La grève se répandit comme une traînée de poudre dans les usines mulhousiennes, entraînant des manifestations qui firent craindre une possible insurrection. De façon soudaine, la classe ouvrière mulhousienne prenait conscience des solidarités qui la parcouraient et de sa force potentielle. L'aggravation de la situation internationale et le sang-froid des autorités qui évitèrent toute provocation firent rapidement refluer le mouvement : alors que 1 200 ouvriers seulement étaient au travail le 11, ils étaient 4 000 le 13 et 12 000 le 15¹²⁰. La guerre fut déclarée le 19 juillet.

Mulhouse tomba aux mains des Prussiens en octobre 1870 et fut incorporé au *Reich* allemand comme le reste de l'Alsace par le traité de Francfort en mai 1871. Les trois principaux associés d'André Koechlin & Cie optèrent pour la France. Il fallait trouver

¹¹⁷ Paul Leuilliot, « Il y a cent ans, Mulhouse en 1870 (jusqu'à la déclaration de guerre) », *Bulletin du Musée historique de Mulhouse*, tome LXXVIII, 1970, p. 142.

¹¹⁸ G. Livet et R. Oberlé, *Histoire de Mulhouse*, *op.cit.*, p. 252.

¹¹⁹ Rapport du procureur Thiriot, 21.7.1870, AN BB30 390, cité par P. Leuilliot, *op. cit.*, p. 152.

¹²⁰ *Id.*, p. 158-160.

une solution pour l'avenir de l'entreprise. Une fois de plus, l'initiative revint au seul André Koechlin qui agit sans mettre au courant ses associés. Le 10 mars 1872, il passa une convention secrète avec Alfred Renouard de Bussierre, président de l'Usine de Graffenstaden, qui stipule dans son article 1 : « Les deux établissements sont dès aujourd'hui fusionnés », et prévoit la constitution d'une société anonyme à compter du 1^{er} mai 1872. L'Usine de Graffenstaden était déjà une société anonyme qui exploitait un établissement de constructions mécaniques au sud de Strasbourg dans lequel on fabriquait des locomotives depuis 1855. Sa valeur était estimée à 3 360 000 francs contre 5 600 000 francs pour la Fonderie (dont 1 million pour les immeubles et 4,6 millions pour le mobilier). La fusion était destinée à « éviter la fâcheuse concurrence que ces deux établissements étaient fatalement forcés de se faire¹²¹ ».

Il restait à trouver 9 millions de francs de fonds de roulement pour un capital initialement prévu à 18 millions de francs. Plusieurs groupes bancaires furent tour à tour sollicités en Allemagne et en Suisse. Un premier accord fut conclu avec un certain Benzinger, directeur de la Wurttembergische Vereins Bank de Stuttgart, mais ce dernier renonça, le 19 mai, lorsqu'il s'aperçut que les anciens gérants, associés d'André Koechlin, n'avaient pas été mis au courant de ses intentions et qu'ils refusaient catégoriquement de conserver leurs fonctions¹²² ! André Koechlin se tourna alors vers Pierre Oswald, gérant de Oswald Frères, banque bâloise qui exploitait une succursale à Mulhouse et avait été en affaires avec Renouard de Bussierre. Il chercha à aplanir les difficultés avec les anciens gérants, pressentit Edouard Trapp pour prendre la présidence de la future société, réduisit le capital à 15 millions de francs et constitua un syndicat bancaire qui associait à sa maison à la Basler Handelsbank de Conrad Gysin et aux Allemands de Stuttgart. En quelques jours, la crise fut dénouée, non sans quelques ressentiments du côté d'Henry Thierry-Koechlin qui finit de se brouiller avec André Koechlin. L'assemblée constitutive put se tenir le 1^{er} juin 1872 : André Koechlin prit pour lui 1 320 actions, représentant un capital de 6 600 000 francs, soit un million de plus que l'évaluation de l'usine de Mulhouse, Alfred Renouard de Bussierre reçut 672 actions (pour 3 360 000 francs) tandis que le syndicat bancaire devait placer le reste, soit 1 008 actions pour un capital de 5 040 000 francs. André Koechlin & Cie s'effaçait devant la Société alsacienne de constructions mécaniques (SACM).

En même temps que disparut cette raison sociale, André Koechlin se retira des affaires et alla finir ses jours à Paris où il mourut le 24 avril 1875. Tout se passa comme s'il n'avait pas voulu que son entreprise, telle qu'il l'avait fondée, soit gérée par d'autres. Ses successeurs devaient prendre en charge désormais une société anonyme au

¹²¹ Convention du 10 mars 1872, Archives SACM, CERARE 97 A 36.

¹²² Correspondance Renouard de Bussierre, Archives SACM, CERARE 97 A 29.

périmètre différent. Les difficultés de la succession au sein de sa propre famille expliquent probablement pour une grande part cette attitude. Mais la personnalité de l'homme et son style de management y sont aussi pour beaucoup. Il est le type même du grand patron d'industrie, un modèle accompli de chef d'entreprise moderne : pour construire à partir de rien et développer cet ensemble complexe qu'est une usine de constructions mécaniques, il a su, lui qui n'était pas technicien et n'avait pas de formation d'ingénieur, beaucoup et bien s'entourer. Il a fait confiance aux Anglais, à son ancien concurrent Jérémie Risler, à ses gendres bardés de diplômes, aux ingénieurs sortis du rang, comme Beugnot, et leur a fait une place dans sa société. Il a su également faire alliance, au moment opportun, avec son plus farouche adversaire politique, son cousin Nicolas Koechlin. Mais il n'a jamais rien lâché de son pouvoir, conservant jusqu'au bout la propriété exclusive des immobilisations, de l'usine et de ses machines, gardant une maîtrise totale du devenir de l'entreprise, y compris lorsque, dès 1850, les actes de société lui permettaient de ne pas donner tout son temps à la société contrairement aux autres gérants. Ceux-ci devaient davantage apporter leurs compétences et leur travail que leurs capitaux dont l'utilité se bornait à alimenter le fonds de roulement. Cette autorité jalouse dut être difficile à vivre comme le laissent soupçonner certains départs et certaines frictions avérées, qui ne sont probablement que la partie émergée d'un iceberg... Mais elle permit à ce patron clairvoyant de mener son entreprise à la réussite dans des conditions très difficiles et sur un créneau très exigeant, puis de partir en laissant derrière lui un outil performant, la SACM.

Chapitre II

SACM (1872-1965), une usine tributaire de l'évolution d'un groupe

A partir de 1872, et sur près d'un siècle, jusqu'en 1965, la Fonderie n'a plus été qu'une des usines de la SACM. Nettement plus importante que celle de Graffenstaden au moment de la fusion, puisqu'elle en représentait en gros le double par le nombre de salariés ou le chiffre d'affaires, elle est devenue progressivement un site de production parmi les autres, Belfort à partir de 1879, Clichy à partir de 1922, d'autres encore après la Seconde Guerre mondiale, sans même parler des usines secondaires en Alsace à Masevaux, Jungholtz ou Bischwiller. Il ne saurait être question dans les pages qui vont suivre de se disperser dans une histoire de la SACM, qui a déjà été écrite¹²³, mais au contraire de se concentrer sur le passé de la Fonderie, de l'usine mulhousienne, sur l'histoire d'un site, des hommes qui y ont travaillé et de leurs productions. Certes, on ne peut éviter toujours de relier la partie au tout, mais c'est bien cette partie qui nous intéressera. Et comme l'on connaît le terme de l'histoire, c'est-à-dire le démantèlement du groupe et le retour en 1965 à l'autonomie de l'usine de Mulhouse dans une nouvelle structure d'entreprise, on se demandera comment cette longue expérience a été vécue, ce que la Fonderie a conservé de l'époque de son fondateur, ou au contraire ce qui l'a transformée à travers les évolutions technologiques et industrielles qui ont marqué ce siècle, mais aussi à travers les événements tragiques des relations franco-allemandes. Pour les entreprises alsaciennes (et mosellanes), les guerres et les changements de nationalité qui en ont résulté en 1871, 1918, 1940 et 1945 ont en effet rythmé leur histoire et commandé en grande partie leur destinée.

I. La Fonderie dans la deuxième industrialisation (1872-1911)

Pour une entreprise de biens d'équipement comme l'était la SACM, se retrouver du côté allemand au moment même où le Reich était dans une phase d'industrialisation accélérée, ne constituait pas nécessairement une circonstance défavorable. De ce point de vue, les perspectives étaient sans doute très différentes de celles des imprimeurs sur étoffes alsaciens, davantage dépendants de leur clientèle traditionnelle et de ses goûts. Encore fallait-il pour la SACM s'adapter à de nouvelles conditions de concurrence, mais aussi être capable de répondre à une demande évolutive dans le contexte de la deuxième révolution industrielle. A ces impératifs, s'ajouta dans un premier temps, la

¹²³ Voir la thèse déjà citée, et publiée, de François Bernard, *L'Alsacienne de Constructions Mécaniques des origines à 1965*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 2000. Les pages qui suivent étant largement redevables à cet ouvrage, nous n'y renverrons que pour quelques références très précises.

nécessité de réussir la succession d'André Koechlin.

1. Une usine à l'heure de la succession (1872-1875)

Après la création de la société, une seconde réunion de l'assemblée générale le 27 juin 1872 à Mulhouse permit d'organiser son état-major. L'industriel mulhousien Edouard Trapp ayant fait savoir qu'il ne pourrait pas se libérer avant un ou deux ans, c'est Alfred Renouard de Bussierre qui fut élu président en attendant. Mais Trapp mourut brutalement quelques mois plus tard, en janvier 1873, si bien que Bussierre fut maintenu à la présidence de la SACM et y resta jusqu'à sa mort en 1887. Né à Strasbourg en 1804, Alfred Renouard de Bussierre pouvait être considéré à cette date comme un homme du passé, non pas tant en raison de son âge ou de son appartenance nobiliaire, que parce que l'apogée de sa carrière se situait incontestablement derrière lui, sous le Second Empire : à ses fonctions et titres, député de Strasbourg de 1845 à 1870, directeur de la Monnaie de Paris depuis 1861, officier de la Légion d'honneur, nommé baron par l'empereur en 1861, s'était ajoutée la faveur dont bénéficiait, sa fille, Mélanie de Pourtalès, à la cour de Compiègne. Banquier de tradition et de métier, Bussierre administrait ou présidait de longue date des sociétés anonymes industrielles dont il laissait la direction générale à de brillants ingénieurs. Après la guerre de 1870, ayant opté pour la France, il se partagea entre son domicile parisien du quai Conti et son château de La Robertsau (aujourd'hui, château de Pourtalès) où il venait passer l'été. Il ne pouvait guère exercer sur la SACM qu'une autorité lointaine¹²⁴.

A ses côtés, Henry Thierry-Koechlin et Pierre Oswald occupaient les sièges de premier et second vice-président. Selon Oswald, le rôle dévolu à Thierry-Koechlin n'était pas de nature à le satisfaire : « Il n'est là que pour l'acquit de sa conscience ne voulant pas de cadeau du père André (sic) et avec l'intention de se retirer le plus tôt qu'il pourra », écrivit Oswald à Bussierre dès le 9 août 1872, et il ajouta dans une lettre du 29 août : « Thierry, qui possède ses 4 à 5 millions, trouve qu'il faut lui savoir gré de ce qu'il veut bien rester dans l'affaire et ne pas le considérer comme un employé payé, puis il a toujours à cœur de la manière dont il a été évincé¹²⁵. » Douze autres membres complétaient le conseil d'administration dans lequel les Mulhousiens étaient en outre représentés par Edouard Beugnot, Louis Knecht, André Koechlin, qui ne siégea pas, Nicolas Koechlin père, Fritz Koechlin, frère d'André, Edouard Trapp et Gaspard Ziegler¹²⁶. Avec ou sans l'apport du banquier strasbourgeois Edmond Klose, gendre de Nicolas Koechlin père, les Mulhousiens étaient, si nécessaire, majoritaires au sein du

¹²⁴ Sur Alfred Renouard de Bussierre, voir N. Stoskopf, *les patrons...*, *op. cit.*, p. 51-55.

¹²⁵ P. Oswald à A. Renouard de Bussierre, lettres des 8 et 29.8.1872, Archives SACM, CERARE 97 A 29.

¹²⁶ A noter que quatre anciens gérants d'André Koechlin & Cie ne faisaient plus partie de ce conseil : Emile Delmas, Alexandre Grunelius, Jacques Koechlin et Nicolas Koechlin père.

conseil¹²⁷.

La direction effective revenait à cinq administrateurs délégués, dont quatre Mulhousiens, Beugnot, Knecht, Thierry-Koechlin et Ziegler, auxquels s'ajoutait le directeur de Graffenstaden, Charles Brauer¹²⁸. Oswald se rendit compte très rapidement, que non seulement, il manquait un patron, mais qu'aucun de ces administrateurs n'avait l'étoffe d'un patron. Il s'en ouvrit en ces termes à Bussierre : « Les gérants à Mulhouse se trouvent abandonnés. Autrefois, le père André se faisait toujours rendre compte des opérations de l'établissement, soit des commandes, ventes, achats, portefeuille, etc. (...) (Thierry) fut accoutumé de travailler toute sa vie sous l'impulsion du père André et non de son chef, et maintenant il se trouve isolé. Knecht, comptable, n'est pas un chef, Beugnot suit son genre, sa spécialité, Ziegler, la sienne. Il manque donc le nerf dans tout cela. Il faut qu'il se montre pour donner une impulsion vigoureuse à cette affaire. Jusqu'à présent, il n'y a pas de mal parce qu'il y a du travail en masse... » Et quelques semaines plus tard : « Ces messieurs étaient toujours plus ou moins sous le contrôle d'André Koechlin et ils ne peuvent s'en passer¹²⁹. »

« Le travail en masse » permit de passer sans encombre les premières années et de surmonter les problèmes résultant de l'annexion et de la fusion. Il fallut pallier par exemple le départ de nombreux ouvriers : à la fin de juillet 1872, 80 ouvriers de Mulhouse partirent en France, 182 à la fin août, 222 à la fin septembre, ce qui obligea à un renouvellement important de la main-d'œuvre, mais aussi à des hausses de salaire pour retenir les ouvriers qualifiés. Or les carnets de commande étaient pleins, correspondant en mai 1873 à plus de seize mois de travail. Les compagnies de chemin de fer françaises, qui avaient perdu d'un coup deux fournisseurs nationaux de locomotives, continuèrent à passer commande auprès de la SACM malgré l'application des tarifs douaniers dès 1873. L'équipement des usines textiles construites par des Alsaciens de l'autre côté des Vosges constituait par ailleurs un débouché important. Quant à l'Allemagne, ce fut d'emblée un très bon marché pour le matériel de peignage de la laine et pour les machines à vapeur fabriquées à Mulhouse. Le chiffre d'affaires dépassa 17 millions de francs en 1874 et 1875 permettant de dégager un bénéfice brut de l'ordre de 2,5 millions¹³⁰.

2. Vers l'arrêt de la fabrication des locomotives à Mulhouse (1875-1889)

Cet élan ne dura pas et fut brisé par les effets de la crise qui touchait l'Allemagne depuis 1873 et fit entrer l'Europe occidentale dans ce qu'il est convenu d'appeler la

¹²⁷ Graffenstaden était représenté par Bussierre père et fils et par Charles Brauer, directeur de l'usine ; les banquiers, outre P. Oswald, par C. Gysin et C.W. Hüber. Cf. Bernard, note 37, p. 98-99.

¹²⁸ Henri Thierry-Koechlin et Louis Knecht furent remplacés dès 1875 par Christian-Arnold Heyden, responsable des services commerciaux, et Charles Bohn, directeur du département de grosse construction.

¹²⁹ P. Oswald à A. Renouard de Bussierre, lettres des 8 et 29.8.1872, CERARE 97 A 29.

¹³⁰ Statistique établie par Charles Brauer, *Ibid.*

Grande dépression (1873-1896), une phase caractérisée par la baisse des prix et des profits résultant d'une concurrence accrue. Le volume des affaires de la SACM recula de 23 % de 1875 à 1876 et l'ensemble des résultats se dégradèrent jusqu'en 1879. Les positions sur le marché français des locomotives ne furent maintenues que par la volonté des compagnies de faire jouer la concurrence, une certaine bienveillance liée à l'ancienneté des relations, mais aussi par la qualité des produits SACM : en 1877, les ingénieurs du bureau d'étude, dirigé par Alfred de Glehn, mirent au point la première locomotive à bogies, c'est-à-dire dotée d'un train avant articulé.

Peinant à trouver sa place sur le marché allemand, la SACM ne pouvait se permettre de perdre le marché français sur lequel ses produits étaient pénalisés par des droits d'entrée. Or l'adoption du plan Freycinet en mai 1878, prévoyant la construction de 17 000 km de lignes ferroviaires secondaires, laissait entrevoir des perspectives très intéressantes pour les constructeurs. C'est pourquoi, le conseil prit la décision de construire une nouvelle usine à Belfort, dans la partie de l'Alsace restée française : l'achat du terrain fut décidé en février 1879, Charles Bohn fut chargé de diriger la construction et une émission de 2 millions d'obligations fut décidée.

Avant même que cette usine ne fût opérationnelle, les commandes des compagnies françaises, qui durent importer le quart de leur matériel, affluèrent, permettant aux ateliers de Mulhouse et de Graffenstaden de tourner à plein régime et de livrer un total de 529 locomotives à la France entre 1881 et 1885. Mais l'usine de Belfort prit progressivement le relais, montant d'abord des machines avec des pièces fabriquées à Mulhouse, puis réalisant la fabrication complète à partir de 1883. Cette concurrence interne fut d'autant plus fatale aux usines alsaciennes que le marché des locomotives se retourna brutalement en 1885 : de 134 machines livrées en 1884, leur nombre tomba à 57 en 1885 et à 13 en 1886. La concurrence en Allemagne était telle qu'elle n'offrait guère de perspectives et les prix de vente à l'exportation s'étaient fortement dégradés.

Alfred Renouard de Bussierre chargea Charles Brauer de restructurer les usines : comme Graffenstaden était presque exclusivement spécialisée dans la fabrication de locomotives et qu'il paraissait impossible de trouver une activité de substitution permettant d'y employer la main-d'œuvre, la production mulhousienne devait être sacrifiée. Dès 1886, les effectifs furent fortement réduits, les ouvriers licenciés ou transférés dans les départements des machines textiles ou de grosse construction. Quelques prototypes sortirent encore des ateliers mulhousiens, notamment la 701 Nord, conçue par Alfred de Glehn qui l'équipa d'une machine à vapeur compound à quatre cylindres. Une dernière série de locomotives fut livrée aux Chemins de fer de la Suisse occidentale et du Simplon en juin 1889. A cette date, l'usine de Mulhouse avait fabriqué

depuis l'origine 2 257 locomotives, dont 845 depuis l'annexion, et 1 498 tenders¹³¹. Le centre nerveux, à savoir le bureau d'études des locomotives resta toutefois à Mulhouse jusqu'à la Grande Guerre.

Pour pallier l'arrêt de fabrication des locomotives, les autres départements furent activement développés. Sous l'impulsion de Gaspard Ziegler, secondé par Charles Gégauff, un transfuge de Dollfus-Mieg & Cie, de nombreux perfectionnements furent apportés au matériel de préparation et de filage de la laine. Dans le domaine du peignage, une vive concurrence existait avec les fabricants anglais, mais la mise au point en 1888 de la peigneuse Offermann-Ziegler (P.O.Z.) permit d'accélérer la production dans la proportion de deux à trois et valut à la SACM une réputation internationale. Quant au département de grosse construction, dirigé par Charles Goerich, il acquit en 1886 le brevet de la chaudière multitubulaire mise au point par l'ingénieur belge Naeyer qui permettait d'obtenir des pressions très élevées. L'année suivante, la SACM obtint le brevet de la machine à vapeur à grande vitesse Armington & Simms tandis qu'un ingénieur de la société mit au point en 1888 une machine Corliss-Frickart, à obturateurs tournants, à partir d'un brevet américain¹³².

L'exposition universelle de 1889 à Paris consacra ce redéploiement des fabrications : la SACM, présidée désormais par le banquier Conrad Gysin, depuis la mort d'Alfred Renouard de Bussierre en avril 1887, obtint trois grands prix et quatre médailles d'or. Henry Thierry-Koechlin reçut à cette occasion la Légion d'honneur. La SACM avait acquis une réputation mondiale.

3. Une nouvelle expansion (1889-1911)

A partir de 1889, la SACM, transformée en 1890 en société de droit allemand sous la raison sociale d'Elsässische Maschinenbau Gesellschaft (ELMAG), connut un développement extraordinaire : le chiffre d'affaire tripla en une dizaine d'années passant de 15 millions de francs en 1889, c'est-à-dire le niveau de 1873, à 46 millions en 1901. Après un recul passager de 1901 à 1905, la progression reprit pour dépasser 67 millions de francs en 1911. Mais l'usine de Mulhouse, tout en augmentant sa main-d'œuvre, perdit très progressivement, et de justesse, sa première place dans le groupe au profit de celle de Belfort : de 3 270 salariés sur 5 910 en 1892, son personnel passa à 4 200 salariés sur 9 500 en 1900, puis se stabilisa, alors que celui de Belfort poursuivit sa croissance avec 4 600 salariés en 1911 sur les 11 000 du groupe¹³³.

La Fonderie devrait d'abord fabriquer des pièces pour les autres usines, notamment pour Belfort : elle fut dotée des derniers perfectionnements techniques pour faire face à cette demande interne et la construction d'une seconde fonderie fut entreprise au début

¹³¹ Bernard, p. 112.

¹³² Bernard, p. 113-114.

¹³³ Bernard, note 13, p. 176, p. 153 et 165.

des années 1890. Le département de grosse construction se spécialisa dans la fabrication d'équipements lourds pour l'industrie, notamment pour la sidérurgie qui connut un développement accéléré à cette époque. Une gigantesque halle de montage pourvue de ponts roulants et de treuils électriques fut construite permettant la production et la manutention des moteurs à gaz, des turbines à vapeur, des machines soufflantes pour hauts-fourneaux, ou des trains de laminoir réclamés par les Thyssen, Stinnes et Wendel qui équipaient leurs usines lorraines du côté allemand comme du côté français. En 1902, la Fonderie fabriqua un moteur de laminoir pour Krupp d'une puissance de 10 000 à 12 000 ch. A partir de 1903, l'usine se lança également dans la fabrication de machines rotatives pour l'imprimerie et de machines utilisant la photogravure pour la reproduction des illustrations. Ces dernières furent mises au point par Frédéric Lamey, ingénieur sorti de l'École centrale, qui prit en 1906 la succession de Charles Goerich à la tête du département de grosse construction.

Le matériel textile resta toutefois la première spécialité de la SACM avec près de 30 % du chiffre d'affaires dans la première décennie du XX^e siècle : les efforts menés depuis 1888 pour développer les constructions électriques à Belfort permirent d'appliquer l'électricité aux machines fabriquées à Mulhouse. En 1899, la SACM acquit le brevet du métier à tisser américain Northrop qui permettait une augmentation notable de la productivité. Conformément à la tradition de la maison, les ingénieurs alsaciens réussirent à améliorer encore le système et prirent un nouveau brevet. 6 000 métiers Northrop furent vendus par la SACM jusqu'en 1911 et 3 000 du nouveau système¹³⁴. Comme à ses débuts, la SACM continuait à installer des usines clés en mains en France, en Allemagne, mais aussi dans l'Europe ou le monde entier.

Parmi les événements de la période, il faut signaler l'incendie du 4 mai 1899 qui se déclencha au petit matin, à 6 h 30, dans le magasin des modèles du département de grosse construction et le détruisit entièrement : il s'effondra à 8 h dans « un fracas épouvantable ». Le feu gagna encore deux bâtiments adjacents. Les dégâts furent considérables s'élevant à un million de marks, mais il n'y eut pas de victime¹³⁵.

A la présidence du conseil de surveillance, Conrad Gysin, malade et âgé de 73 ans, céda son siège en 1897 à Louis Knecht, comptable de formation, vétéran de la période d'André Koechlin... qui avait le même âge. En réalité, dans cette société qui avait connu naguère la poigne de fer d'un grand patron, la direction (*Vorstand*) était devenue résolument collective, exercée par quatre administrateurs-directeurs qui géraient chacun un département : en 1900, Alfred Wenning était responsable des machines textiles, Charles Goerich, de la grosse construction, Alfred de Glehn, des locomotives et Léon Dardel, des services commerciaux. Une crise éclata en 1905 entre cette direction et le

¹³⁴ Bernard, note 86, p. 182.

¹³⁵ *Express de Mulhouse*, 5.5.1899.

nouveau président qui avait succédé à Louis Knecht en 1904, Théodore Schlumberger¹³⁶ : ce dernier renvoya un directeur de Belfort, ce qui provoqua la démission d'Alfred de Glehn et de Charles Goerich. Finalement, Théodore Schlumberger se résolut à démissionner lui-même et fut remplacé à la présidence par Rodolphe-Albert Koechlin¹³⁷, président de la Basler Handelsbank, qui conserva ses fonctions jusqu'en 1919. La préférence de la société pour confier la présidence à un banquier se manifesta à nouveau.

En définitive, la structure de la gouvernance d'entreprise resta étonnamment stable au cours des quarante années qui succédèrent au règne d'André Koechlin. De cette période, on conserva le rôle dévolu aux ingénieurs, responsables de départements particuliers, mais aussi gestionnaires collectifs au sein du conseil de délégation, puis du *Vorstand*. Il ne semble pas que l'un d'entre eux se soit plus particulièrement imposé sur ses collègues, du moins n'en a-t-on pas connaissance. Aussi est-il remarquable de constater que sans véritable patron, en dehors d'un très respectable vieux monsieur dans le fauteuil présidentiel, l'entreprise ait relevé avec succès des défis complexes : digérer la fusion, développer trois grandes usines, accompagner l'évolution technologique dans le matériel d'équipement et de transport, assurer la pénétration des marchés français et allemands, autant de réussites à mettre au crédit de la SACM (ELMAG) dans son ensemble, mais aussi de ses différentes composantes. A l'échelle de la Fonderie, l'arrêt de la fabrication des locomotives n'a pas handicapé le site qui a su conserver de fortes positions dans le matériel textile et se reconvertir partiellement dans la fabrication de matériel lourd pour l'industrie.

II. La Fonderie dans les conflits franco-allemands (1912-1945)

Firme résolument internationale, rassemblant en 1914 des intérêts (et des hommes) français, allemands et suisses, la SACM (ELMAG) eut particulièrement à souffrir des affrontements franco-allemands du XX^e siècle. Aux lendemains de guerres difficiles pour les entreprises alsaciennes, dommages éventuels et modifications des règles douanières, s'ajouta par rapport à des concurrents français ou allemands plus éloignés des champs de bataille, une activité déprimée au cours des guerres elles-mêmes. Pour la SACM, il y eut même une veille de guerre, avant 1914 : des chants et des manifestations profrançaises lors d'un banquet en janvier 1912 provoquèrent l'Affaire de Graffenstaden dont se saisirent la presse, en Allemagne et en France, le *Reichstag* et

¹³⁶ Théodore Schlumberger (1840-1917), fils de Jules-Albert S., industriel à la Dentsch et à la Mer Rouge, auquel il succéda, avait épousé la fille d'Edouard Trapp. Il fut député au *Reichstag* de 1900 à 1907 (Cf. *NDBA*, p. 3461).

¹³⁷ Rodolphe-Albert Koechlin (1859-1927) était un descendant de Pierre Koechlin, fondateur de la manufacture d'indiennes de Lörrach, et avait épousé la sœur de Fritz Hoffmann-La Roche, fondateur de l'entreprise pharmaceutique bâloise du même nom. Après un apprentissage chez Oswald Frères, il devint directeur, puis administrateur de la Basler Handelsbank. Il joua un grand rôle dans le développement de la distribution électrique à Paris. D'après M. Hau et N. Stoskopf, *Les Dynasties, op. cit.*, p. 268-270.

l'empereur. Les dirigeants de la SACM en tirèrent les leçons et décidèrent de scinder leur société en deux entités de nationalité différente, ce qui fut fait en janvier et février 1913 : l'ELMAG, qui conservait les usines de Mulhouse et de Graffenstaden, réduisit son capital de 18 à 13,5 millions de francs (ou 10,8 millions de marks) et créa la Société alsacienne de constructions mécaniques de Belfort au capital de 20 millions de francs. Actionnariat et direction étant étroitement mêlés, la séparation fut au départ plus symbolique que réelle, mais elle anticipa sur la Grande Guerre qui vit les usines d'Alsace et de Belfort participer à l'effort de guerre dans des camps opposés. Jusqu'en 1914 toutefois, on continua à rédiger en français les comptes-rendus des conseils d'administration qui se tenaient à Mulhouse.

1. Une Grande Guerre peu profitable

Il peut être choquant de paraître déplorer que la Grande Guerre n'ait pas été plus profitable à l'usine de Mulhouse. Mais il faut regarder les choses en face : contrairement à de nombreux établissements de biens d'équipements, en France ou en Allemagne, auxquelles le marché de la guerre donna une impulsion décisive, tant quantitative que qualitative pour certains, rien de tel ne se produisit à la Fonderie. Ces périodes de sur-place quand les autres font des bonds en avant, ces occasions manquées, se rattrapent difficilement¹³⁸.

Dès la déclaration de guerre, plusieurs dirigeants de Mulhouse, se sentant menacés, se réfugièrent en Suisse, comme Léon Dardel et Emile Dollfus, qui venait de prendre la direction de la Fonderie. Celle-ci fut, comme d'autres, désorganisée par la mobilisation générale qui lui fit perdre 70 % de ses effectifs, puis par les combats qui atteignirent Mulhouse en août 1914. Après une période de flottement, l'ELMAG fut mise sous séquestre en novembre 1914. Hans Bonte, professeur au Polytechnicum de Karlsruhe, nommé commissaire provisoire au début de 1915, entreprit de réorganiser les fabrications, déplaça le bureau d'étude des locomotives à Graffenstaden et constitua d'énormes stocks de charbon et de fer pour faire face aux pénuries prévisibles. Les réserves financières furent rapidement englouties. Mais la main-d'œuvre manquait toujours et l'usine ne tournait qu'au tiers de sa capacité. Il fallut attendre 1916 pour que les réquisitions de main-d'œuvre permettent d'atteindre un effectif de 4 500 salariés, puis de 5 570 en 1917. Deux équipes se relayaient en 24 heures. L'enjeu était évidemment de développer les fabrications militaires, obusiers, lance-grenades et munitions.

Par ailleurs, la Fonderie fut soumise à une politique de germanisation dont personne ne s'était soucié jusque là : panneaux d'affichage, plaques de machines, en-tête de papier commercial furent désormais exclusivement rédigés en allemand. Les directeurs

¹³⁸ Le chiffre d'affaires de Renault quintupla de 1913 à 1919, ses effectifs quadruplèrent.

alsaciens passèrent pour suspects : ainsi, Frédéric Lamey, resté à Mulhouse, fut inquiété parce qu'il élevait des pigeons à la campagne et fut accusé de communication avec l'ennemi et d'espionnage ; Alfred Wenning, pourtant d'origine allemande, mais considéré par les autorités comme étant sous influence française, dut se réfugier en Suisse en 1917 à la suite de la désertion de son fils et vit sa fortune confisquée. Dans la mesure du possible, les autorités cherchèrent à remplacer les cadres par des Allemands venus d'outre Rhin.

La Fonderie était cependant trop proche du front, situé à une vingtaine de km à l'ouest, à hauteur de Thann, et son avenir trop incertain pour que les Allemands y investissent. Elle représentait tout au plus une commodité, un avant-poste, mais pas un maillon essentiel dans le cadre de l'économie de guerre. C'est pourquoi, à partir de 1917, et encore plus en 1918, des machines commencèrent à être démontées pour être transférées outre-Rhin. Seul l'armistice interrompit ce démantèlement. Alors que l'usine de Belfort avait tourné à plein régime et sortait de la guerre auréolée d'une citation à l'ordre de la Nation du 22 janvier 1918, la comparaison n'était pas en faveur de la Fonderie, redevenue française, ni d'un point de vue patriotique, ni d'un point de vue économique, puisqu'elle avait – médiocrement – servi à l'effort de guerre ennemi...

2. Reprise progressive et hésitations stratégiques

L'histoire du retour de la Fonderie à la France après 1918 est encore assez obscure. Les archives de la maison font défaut avant 1922. La société resta fidèle à sa tradition de confier la présidence à un patriarche et de choisir une direction collégiale : Camille de Lacroix, vétéran de l'industrie textile âgé de 78 ans, succéda à Rodolphe-Albert Koechlin en septembre 1919 tandis que Léon Dardel, Emile Dollfus, Frédéric Lamey et Henry Luck (à Graffenstaden) assuraient la direction.

Cette équipe établit sans tarder un ambitieux programme d'investissement qui comprenait la construction d'une nouvelle fonderie dont la réalisation fut confiée à l'architecte Paul Marozeau. La production y commença à la fin de 1922, avec un certain retard sur les prévisions dont se plaignit le conseil d'administration en novembre : « Si notre architecte avait été un peu plus soucieux des intérêts que nous lui avons confiés et avait fait preuve de plus d'énergie, peut-être n'aurions-nous pas eu de tels retards à déplorer. » Quant aux entrepreneurs, « ils ont travaillé avec une lenteur désespérante¹³⁹ ». Parallèlement, une nouvelle chaudronnerie fut également construite et la société fit l'acquisition d'établissements annexes, la fonderie Vogt à Masevaux et l'ancienne usine Latscha, à Jungholtz, spécialisée dans la fabrication de broches, d'ailettes et de pièces détachées de machines textiles.

¹³⁹ Rapport d'Émile Dollfus et de Frédéric Lamey, conseil d'administration, 7.11.1922, CERARE 97 A 150.

L'activité reprit de façon très progressive : il fallut attendre l'exercice 1921-1922 pour que le chiffre d'affaires dépassât les 100 millions de francs. La spécialisation en matériel textile était alors très marquée et concernait 75 % des commandes avec une nette prédominance des machines pour la filature de la laine (56 %), devant le coton (14 %) et le tissage (5 %). Les dommages de guerre versés par le gouvernement français dans les régions industrielles sinistrées du Nord étaient d'autant plus généreux qu'on comptait sur les réparations dues par l'Allemagne. La Fonderie bénéficia par ailleurs en 1923-1924 d'un transfert d'outillage de Belfort qui se spécialisait dans les fabrications électriques. Comme le marché allemand donnait des signes de faiblesses, la direction se tourna vers la grande exportation, notamment la Chine et le Japon : en 1924, les usines de Mulhouse (et de Belfort pour les turboalternateurs et les moteurs électriques) équipèrent entièrement une filature de coton à Han-K'ou (aujourd'hui Wuhan), une première en Chine de la part de sociétés françaises.

Les autres départements comptaient beaucoup moins : la grosse construction recevait 15 % des commandes, la chaudronnerie, 6 %, l'impression et le matériel pour l'industrie chimique dont la fabrication démarrait, 6 % seulement. En 1923, la Fonderie employait 4 940 ouvriers et 529 employés, soit un effectif total de 5 469 salariés¹⁴⁰.

Tableau n° 1: Évolution du chiffre d'affaires de l'usine de Mulhouse (1919-1923)

Exercice	Chiffre d'affaires (en millions de francs)
1918-1919	18
1919-1920	60
1920-1921	91
1921-1922	112
1922-1923	121

La Fonderie ne semble pas avoir été très touchée par l'agitation sociale des années 1919-1921, sans doute parce que la CGT, comme ailleurs en Alsace, n'était pas encore très implantée. Le contraste de ce point de vue est assez net avec l'usine de Belfort qui connut une succession de grèves avec des affrontements violents provoquant même la mort d'un ouvrier en mai 1920. *L'Express de Mulhouse*, consacre de nombreux articles aux deux grandes vagues de grèves de juin 1919, qui paralysa la métallurgie en région parisienne, et de mai 1920 où la CGT tenta de lancer un mot d'ordre de grève générale, mais la Fonderie resta à l'écart de ces mouvements.

En mai 1922, l'assemblée générale décida la transformation en société de droit

¹⁴⁰ Conseil d'administration, 5.11.1923, CERARE 97 A 150.

français et envisagea la fusion avec la société de Belfort puisque la séparation de 1913 n'avait plus d'objet : sur son capital de 20 millions de francs, 8 millions étaient depuis l'origine dans les mains de la SACM, 12 millions appartenaient à des tiers. Il suffit donc d'augmenter le capital de la SACM de 12 millions et d'échanger les nouvelles actions contre les anciennes de Belfort. Cette opération ayant été menée à bien en février 1923, la société décida alors de tripler son capital, de 25,5 millions de francs à 76,5 millions de francs, ce qui correspondait en gros à la dépréciation du franc depuis 1914. Ces évolutions capitalistiques eurent des répercussions dans la composition des instances dirigeantes. La fusion avec Belfort permit à deux grands industriels, Albert Petsche et Ernest Mercier, de faire leur entrée au conseil de la SACM : tous deux polytechniciens, Albert Petsche (1860-1933), administrateur à Belfort depuis 1913, proche de Louis Loucheur, était président de l'Union financière de l'industrie électrique et de la Société lyonnaise des eaux, Ernest Mercier (1878-1955) présidait l'Union française d'électricité qui contrôlait l'ensemble des sociétés de distribution d'électricité à Paris. Ce dernier était le type même du grand patron modernisateur et rationalisateur, une des figures majeures du patronat français de l'entre-deux-guerres. Mais lorsque Camille de Lacroix mourut en novembre 1924, c'est Léon Dardel, entré à 20 ans à la Fonderie en 1874 comme agent comptable, qui lui succéda à la présidence, fonction qu'il exerça jusqu'à sa mort en mars 1932.

Par cette fusion, la SACM devint un géant de la construction mécanique, exploitant huit usines, dont cinq annexes à Clichy, Masevaux, Jungholtz, Bischwiller et au Bourget¹⁴¹, employant 16 000 salariés en 1923 et réalisant jusqu'à 503 millions de chiffre d'affaires en 1926-1927. Lorsque fut fêté avec faste à Mulhouse et Belfort, en présence du sultan du Maroc, le centenaire de la société les 27 et 29 novembre 1926, on put dresser un bilan triomphal des fabrications réalisées depuis 100 ans :

- 1 548 machines à vapeur, 3 200 chaudières, 89 000 métiers à tisser depuis 1828.
- 150 000 machines de filatures de coton, soit 16 millions de broches depuis 1829.
- 1 150 machines à imprimer sur étoffes depuis 1830.
- 42 000 machines de filature de laine, soit 6 millions de broches depuis 1838.
- 7 500 locomotives à vapeur et 5 000 tenders depuis 1839.
- 22 000 machines-outils depuis 1841 (Graffenstaden).
- Des machines électriques d'une puissance installée de 10 millions de kilowatts depuis 1888.
- 170 moteurs à gaz depuis 1899.
- 100 machines à imprimer en creux depuis 1903¹⁴².

¹⁴¹ Les usines du Bourget et de Masevaux avaient été acquises pendant la guerre par la société de Belfort qui décida en outre en 1921 de construire une nouvelle usine à Clichy pour y transférer la fabrication des câbles. Du côté alsacien, une fonderie fut acquise à Bischwiller en 1921, d'après Bernard, p. 206-207, 216, 217.

¹⁴² Bernard, p. 226.

Mais cet apogée ne dura pas. La fin de la reconstruction, les nouvelles conditions de la concurrence, notamment avec l'Allemagne, conduisirent à réviser une nouvelle fois l'architecture de la société. Il semble que l'initiative soit venue d'Albert Petsche, vice-président depuis janvier 1927, et d'Ernest Mercier. La situation de l'usine électromécanique de Belfort au sein d'un ensemble polyvalent la desservait face aux géants allemands, Siemens et AEG, et à la concurrence française (Schneider, Thomson-Houston). Il fallait à la fois spécialiser et concentrer : c'est pourquoi, la SACM et Thomson-Houston créèrent au cours de l'été 1928 une filiale commune, Alsthom, qui reprit l'usine de Belfort et regroupa, avec les usines de Thomson-Houston, la moitié des capacités françaises dans le domaine des constructions électromécaniques. Cette décision n'eut pas les mêmes conséquences de part et d'autre : si l'histoire d'Alsthom a entièrement validé cette politique, du moins après des années 1930 très difficiles, il n'en fut pas de même à long terme pour la SACM, privée de ses fabrications les plus modernes, les constructions électriques, et gardant une gamme de produits qui commençait à dater. Aux locomotives électriques livrées par Alsthom, répondaient les locomotives à vapeur de Graffenstaden... Leur avenir ne devait pas être le même...

3. Puis vint la crise

La crise fut ressentie à Mulhouse de façon précoce puisque le chiffre d'affaires recula dès l'exercice 1929-1930. Le ralentissement de l'activité y fut sévère avec une baisse du chiffre d'affaires de 50 % entre 1929 et 1932¹⁴³. Les machines pour la filature et l'impression furent les plus touchées, alors que le département de grosse construction eut encore à livrer les installations hydrauliques du barrage de Kembs, inauguré en octobre 1932 ou de l'usine du lac Blanc dans les Vosges. On admit alors qu'il valait encore mieux accepter des commandes en dessous du prix de revient. L'heure était également aux compressions de personnel et au chômage partiel. Il revint au nouveau directeur de la Fonderie, le polytechnicien Joseph Aubert (1889-1947), d'appliquer ces mesures. Il succéda en 1930 à Emile Dollfus nommé au conseil d'administration, puis en mars 1932 à la présidence de la société à la suite de la mort de Léon Dardel.

Dans l'ordre, furent d'abord licenciés les ouvriers étrangers, puis les ouvriers âgés de plus de 65 ans « que leur condition physique met(tait) hors d'état de rendre des services effectifs » : en réalité, moins de 20 % des 108 ouvriers dépassant 65 ans pouvaient « être considérés comme à peu près productifs »¹⁴⁴. Aussi la crise fut-elle l'occasion d'un progrès social et... d'une économie pour l'entreprise : la mise à la retraite des vieux travailleurs et même « des ouvriers fatigués se rapprochant de 65 ans¹⁴⁵ » nous paraît aujourd'hui une mesure d'humanité allant de soi, mais elle permit aussi de

¹⁴³ Réunion des directeurs (RD), 17.11.1931, CERARE 97 A 275.

¹⁴⁴ RD, 23.11.1930, CERARE 97 A 274.

¹⁴⁵ RD, 23.12.1931, CERARE 97 A 275

remplacer des salaires par des pensions qui n'en représentaient qu'un quart à un tiers. Le nombre des ouvriers pensionnés passa ainsi de 303 en 1929 (auxquels s'ajoutaient 533 veuves et 61 orphelins) à 490 à la fin de 1932. Entre-temps, l'âge de la retraite était passé en pratique à 60 ans¹⁴⁶ et la gratification de trois mois de salaires accordée aux ouvriers atteignant cinquante ans de services tomba d'elle-même en désuétude puisque impossible à atteindre...

Tableau n° 2 : Évolution du chiffre d'affaires de l'usine de Mulhouse de 1929 à 1932

Exercice	Chiffre d'affaires (en millions de francs)
1928-1929	155
1929-1930	133
1930-1931	106
1931-1932	78

En juillet 1931, les directeurs étudièrent le cas d'un ouvrier de 40 ans, chargé d'enfants, menacé de licenciement après vingt-cinq années de service et conclurent « qu'eu égard aux traditions de la Maison, il paraît impossible, à moins de crise extraordinaire, de licencier des employés de cette catégorie¹⁴⁷ ». Mais en septembre, Arthur Bommelaer (1879-1956), administrateur-délégué depuis 1927, déclara que « objections et appréhensions sentimentales (devaient) disparaître au fur et à mesure de l'accroissement de la crise¹⁴⁸ ». En novembre, les horaires de travail furent réduits à 35 heures et on envisagea purement et simplement de ramener l'effectif de 4 500 salariés à... 1 200¹⁴⁹. Il ne fut pas nécessaire toutefois d'en arriver là.

Une légère reprise se dessina en 1932-1933. Lors de cet exercice, la Fonderie commença à fabriquer des pompes sous licence américaine pour l'industrie du raffinage. Mais la tendance ne se confirma pas dans les années ultérieures, notamment après la dévaluation du dollar en 1933. Le chiffre d'affaires de la Fonderie tomba légèrement au dessous de 59 millions de francs en 1934-1935 et 1935-1936.

L'année 1936 semblait se présenter sous de meilleurs auspices. Les grèves de mai-juin perturbèrent à peine le travail de la Fonderie. Certes l'usine fut occupée le 10 juin, c'est-à-dire très tardivement, au lendemain des accords Matignon, signés le 7, mais le travail reprit dès le 15 juin lorsque la Chambre syndicale de la mécanique du Haut-Rhin

¹⁴⁶ RD, 27.10.1932, CERARE 97 A 276.

¹⁴⁷ RD, 7.7.1931, CERARE 97 A 275.

¹⁴⁸ RD, 23.9.1931, *Ibid.*

¹⁴⁹ RD, 17.11.1931, *Ibid.*

eut décidé d'augmenter les salaires de 14 % à compter du 1^{er} juin¹⁵⁰. La reprise des commandes fut nette à la fin de l'été et la dévaluation du franc favorisa les exportations. Mais les graves difficultés de la filiale Alstom, qui termina l'exercice avec 13 millions de perte, entraînèrent sa maison mère qui enregistra pour la première fois de son histoire une perte de 5 millions de francs.

Néanmoins, après le minimum historique de 2 331 ouvriers en janvier 1937, en recul de 40 % par rapport à la veille de la crise, l'embauche reprit. La direction reconnut en novembre 1937 que la loi des 40 heures avait « justifié un accroissement des effectifs de 20 % » auquel s'ajoutait un surplus de 200 ouvriers permettant d'augmenter de nouveau les capacités de production. Mais parmi ces nouvelles recrues, seules 15 % étaient des ouvriers qualifiés contre 50 % pour l'ensemble du personnel. A l'inverse, l'effectif des employés atteint son minimum en juin 1939 avec 431 salariés contre 657 avant la crise soit un recul de 35 %¹⁵¹. Mais les horaires de travail étaient désormais de 44,5 heures en moyenne et même de 49,5 heures pour 10 % des ouvriers.

A l'approche de la guerre, l'activité s'accéléra donc nettement : le chiffre d'affaires de l'usine de Mulhouse passa en francs courants de près de 70 millions en 1936-1937 à 135 millions en 1938-1939. La perspective d'une usine de repli ne fut évoquée pour Mulhouse par les directeurs qu'en mai 1939, avec un certain retard sur Graffenstaden dont certains équipements étaient déjà en route vers Cholet. Finalement le choix se porta sur une fonderie à Issoudun vers laquelle furent transportés in extremis des installations d'usinage destinées à fabriquer des projectiles. Mais la déclaration de guerre suspendit ces transferts.

4. Une usine nazifiée et militarisée

La mobilisation désorganisa la production à Mulhouse comme ailleurs, mais de façon momentanée. L'invasion allemande de juin 1940 interrompit le travail d'une usine en pleine activité. Le 14 juin, la direction donna l'ordre d'évacuation, mais le déménagement du matériel fut empêché par l'arrêt des transports ferroviaires. Le 18, Mulhouse fut évacué et les soldats du Génie cherchèrent à retarder l'avance de l'ennemi en faisant sauter tous les ponts du canal du Rhône au Rhin. L'explosion du pont du chemin de fer provoqua de gros dégâts sur le bâtiment des machines textiles.

La vacance du pouvoir fut très brève en Alsace : le Gauleiter Wagner prit ses fonctions à la préfecture de Colmar dès le 18 juin, montrant par là que les nazis n'avaient pas l'intention de respecter la lettre de la convention d'armistice en Alsace, vouée en réalité à une annexion de fait. A Mulhouse, l'organisation Todt reconstruisit rapidement les ponts du canal, rétablit les transports ferroviaires et la distribution

¹⁵⁰ D'après Bernard, p. 253. A noter que les comptes-rendus de la réunion des directeurs manquent en 1936 et au début de 1937 dans les archives conservées par le CERARE

¹⁵¹ RD, 24.10. 1933, 10.10.1935, 6.1939, CERARE 97 A 277, 279, 280.

d'électricité malgré la destruction de la centrale de Kembs. Jean-Jacques Ludwig (1887-1961), qui avait remplacé Joseph Aubert à la direction de la Fonderie en juin 1940, put conserver dans un premier temps ses fonctions. Mais la carence des propriétaires fut invoquée dans l'arrêt du 21 août qui prononça la saisie de la société, la suspension du conseil d'administration et des droits des actionnaires. Quelques jours plus tard, le 2 septembre, furent nommés deux administrateurs provisoires, Peter Dalmer et Willy Ochel, tous deux membres du parti nazi, pour gérer l'Elsässische Maschinenbau Aktien Gesellschaft (ELMAG)¹⁵². Cette dernière fut rapidement démantelée : l'usine de Graffenstaden fut vendue le 1^{er} octobre au groupe d'aviation Junkers, si bien que Mulhouse récupéra certaines fabrications comme le matériel de signalisation ferroviaire ou la fabrication de machines de levage ou d'extraction.

Dans un premier temps, la Fonderie se vit confirmée dans sa spécialité de fabrication de machines textiles. Confiant dans une victoire finale facile, c'est une époque où Hitler négligeait volontiers la mobilisation industrielle. Les ateliers, partiellement détruits en 1940, furent reconstruits et modernisés. Une grande halle de montage de 115 mètres de long fut aménagée ainsi que des hangars pour le stockage des matières premières. Divers équipements sanitaires, vestiaires, douches, ainsi qu'une nouvelle cantine furent également réalisés. En revanche, on entreprit dès le départ la prise en mains idéologique de la main-d'œuvre. A la germanisation systématique de l'environnement de travail, s'ajouta la mise en place d'une organisation politique calquée sur les structures du parti nazi reposant sur des cadres subalternes, les *Betriebsobmänner*, recrutés dans les rangs d'organisations propres à l'Alsace, l'Elsässische Hilfsdienst ou l'Opferring. La propagande radiophonique fut diffusée par voie de haut-parleurs à partir de janvier 1941 et la mobilisation ouvrière était stimulée par des *Betriebsappelle* (appels d'entreprise) instaurés en février 1941, qui permettaient de rassembler les ouvriers sous les drapeaux pour écouter des harangues du *Betriebsführer* Dalmer ou pour lancer des slogans.

A partir de l'hiver 1941-1942 et de l'entrée dans la guerre totale, la militarisation de la Fonderie prit un nouveau cours : la fabrication des machines textiles fut mise en veilleuse tandis que se développa celle d'armes de guerre, obus et canons anti-aériens de 88 mm. La fonderie de Masevaux, arrêtée depuis 1931 fut remise en service. Les horaires de travail passèrent à 72 heures hebdomadaires. Seules les pénuries de matières premières ou de charbon freinaient de temps à autre les cadences. A partir de l'été 1942, les prélèvements de main-d'œuvre résultants de l'incorporation de force des jeunes Alsaciens furent compensés par un afflux de prisonniers de guerre russes et ukrainiens, des *Ostarbeiter*, soumis à un régime spécial, notamment des rations alimentaires inférieures. Enfin, en février 1943, un décret annonça la réquisition des hommes de 16 à

¹⁵² Bernard, p. 273, d'après une source primaire, R. Grosssheintz, *Kurzer Betrag zur geschichte der Elmag*, 1943, AMM 18TT 203.

65 ans et des femmes célibataires de 17 à 45 ans.

Le 5 mai 1942, les usines de Mulhouse, de Jungholtz et de Masevaux furent affermées à la société Krupp qui créa une filiale à cet effet, Elmag Werke Elsass GmbH. L'objectif de Krupp était de mettre à l'abri des bombardements intensifs des alliés sur la Ruhr du matériel et certaines fabrications, mais cette initiative ne fut pas sans inquiéter les Mulhousiens qui craignaient de voir leur ville devenir une cible pour l'aviation alliée. Dès la signature de l'accord, Alfred Krupp se rendit en personne à la Fonderie pour superviser l'installation de chaînes de montage de camions diesel et d'autochenilles importées d'Allemagne, pendant que les anciennes machines démontées étaient expédiées en Franconie ou en Bavière.

A partir de 1944, la situation s'aggrava encore un peu plus. D'une part, les bombardements commencèrent à toucher Mulhouse : le 11 mai, les avions alliés visèrent la gare, mais touchèrent également la Fonderie et l'hôpital du Hasenrain. D'autre part, on chercha à tout prix à maintenir la production malgré les pénuries de main-d'œuvre et de matières premières. En juillet, la direction mulhousienne fut avisée de l'arrivée d'un convoi de 1 250 déportés transférés de camps de concentration. Ils furent précédés d'une avant-garde de 30 à 60 déportés chargés de construire un camp de concentration à proximité de l'usine. Mais les ouvriers alsaciens manifestèrent une opposition résolue, menaçant de se mettre en grève illimitée. L'intensification des bombardements et l'avance des alliés mirent fin à ce projet qui ne connut qu'un début d'exécution. Les premiers déportés furent finalement évacués¹⁵³. Les ingénieurs commencèrent alors à démonter les installations et les machines dans le but de les transférer en Franconie.

La Wehrmacht entendait néanmoins tenir jusqu'au bout et éviter ce qui pouvait apparaître comme un sauve-qui-peut généralisé. De fait, la ligne des Vosges et Belfort tint pendant plusieurs semaines. Mulhouse ne fut libéré que le 20 novembre et le front se stabilisa au nord de la ville pendant encore deux mois. Les dirigeants de la SACM purent prendre en mains leurs usines haut-rhinoises le 1^{er} janvier 1945, mais les combats en Alsace se poursuivirent jusqu'en mars.

Le bilan de la guerre était désastreux : outre les destructions, le pillage des machines, l'usure de ce qui restait en place, les pénuries de toutes sortes, l'usine avait été complètement désorganisée par les initiatives des nazis ; le personnel était épuisé et amputé de ses forces vives, les plus jeunes qui étaient encore maintenus sous l'uniforme allemand. Au terme de trois décennies depuis 1914, davantage marquées par les périodes sombres que par les embellies, la guerre mettait la Fonderie dans une situation particulièrement difficile.

¹⁵³ Bernard, p. 281, qui cite W. Manchester, *Les armes des Krupp (1587-1968)*, Paris, 1970, p. 367.

III. L'envers des Trente Glorieuses (1945-1965)

Quelles que soient les épreuves subies depuis 1914, quels que soient les retards pris dans certaines adaptations et le vieillissement de plusieurs fabrications, par exemple dans le domaine textile, la SACM, et son usine mulhousienne notamment, avaient les ressources humaines nécessaires pour réussir les reconversions indispensables dans le contexte hautement favorable des Trente Glorieuses. De fait, l'une et l'autre le firent, non sans succès, non sans panache. Dans ces conditions, la fin brutale, sans gloire et, pour tout dire, piteuse, de la SACM en 1965 surprend aujourd'hui comme hier. Dans l'état actuel des connaissances, il est encore difficile de faire la part des choses dans les facteurs qui ont conduit en quelques années à cette situation : non seulement, la complexité des combinaisons capitalistiques, des participations croisées, des relations entre grandes sociétés françaises, rend l'analyse hasardeuse, mais en outre, le destin de la SACM est trop étroitement lié au programme nucléaire français et à la politique industrielle gaullienne pour que ne s'y mêle pas, à un moment ou à un autre, la raison d'État. L'usine de Mulhouse n'est plus qu'un élément dans un scénario qui s'écrit à une toute autre échelle, mais si elle n'y contribue que faiblement, elle en subit pleinement les répercussions.

1. Une reconstruction réussie

Dans l'immédiat, la Fonderie sortit de la guerre traumatisée : au régime d'oppression imposé par les nazis, aux dégâts matériels de toutes sortes, s'ajoutaient les drames vécus par les salariés. Pour beaucoup d'entre eux et leur famille, la guerre se traduisit par une dispersion qui ne prit fin que très progressivement à partir de 1945 : rentrèrent peu à peu à Mulhouse les travailleurs restés en France après la défaite de 1940, ceux qui avaient été expulsés par les nazis, les salariés embauchés outre-Rhin, les familles transplantées dans le Reich, auxquels s'ajoutèrent les incorporés de force dans la *Wehrmacht*, dont beaucoup devaient croupir pendant de longues années encore ou disparaître dans les camps soviétiques. C'est ainsi qu'il fut longtemps difficile d'évaluer le montant exact des pertes. En 1946 encore, la Fonderie déplorait 400 disparus et on estima en 1948 le nombre des victimes des usines alsaciennes de la SACM, du fait de l'incorporation de force, à 800 jeunes gens¹⁵⁴. Avec le recul du temps, on mesure mal les difficultés rencontrées pour faire à nouveau travailler ensemble et en bonne intelligence, des personnes qui avaient connu des itinéraires aussi différents, et parfois antagonistes, pendant la guerre.

La SACM perdit également son président, Émile Dollfus, qui mourut le 5 mai 1945, à l'âge de 83 ans, terrassé par une crise cardiaque en reprenant possession de son bureau. Ingénieur centralien et petit neveu d'André Koechlin, il était entré à la SACM

¹⁵⁴ Bernard, p. 291.

en 1906 comme secrétaire de direction. Après la Grande Guerre, il avait dirigé d'abord le département textile avant de prendre la direction de la Fonderie. Il présida la Chambre de commerce de Mulhouse de 1926 à 1939 et, à partir de 1933, la Société industrielle de Mulhouse. Abandonnant son poste de direction en 1930, il était entré au conseil d'administration et succéda à Léon Dardel en 1932 comme président de la SACM.

Pour remplacer ce représentant éminent du patronat mulhousien de l'entre-deux-guerres, le conseil d'administration choisit l'un des principaux fondateurs d'Alstom, Arthur Bommelaer : major de Polytechnique en 1905 et de Supélec en 1909, ingénieur du Génie maritime, il était entré à la SACM en 1926 et fut nommé administrateur-délégué chargé des questions techniques. Conformément aux lois de 1940 et de 1943, il devint le premier président-directeur général (PDG) de la société, assisté de deux vice-présidents, Ernest Mercier et Roger Boutteville. Il faut noter d'une part, qu'il accéda à ce poste, très difficile en raison des circonstances, alors qu'il était âgé de 75 ans et que seule la maladie le conduisit à renoncer à ses fonctions neuf ans plus tard ; d'autre part, sa nomination pouvait apparaître à Mulhouse ou à Graffenstaden comme un tournant puisqu'avec Émile Dollfus, disparaissait le dernier Mulhousien appartenant encore à la nébuleuse familiale des Koechlin. Compte tenu de la phobie des technocrates parisiens, et plus particulièrement des polytechniciens, qui se développa ultérieurement dans l'usine, lorsque les choses commencèrent à tourner mal, on serait tenté de voir là, si l'on accreditait cette thèse, le point de départ de difficultés à venir... En réalité, la promotion d'Arthur Bommelaer s'inscrivait beaucoup plus dans la tradition de la maison qu'il pourrait paraître. On se souvient comment dès les premières décennies de l'existence de la société, André Koechlin avait donné sa chance à de brillants ingénieurs choisis avant tout pour leurs compétences ; lui-même n'avait pas hésité à élire domicile à Paris avant 1870 et ses successeurs, Renouard de Bussierre ou Gysin, n'étaient pas nés dans le sérail...

Au demeurant Bommelaer, pas plus que ses propres successeurs, Boutteville ou Le Bourhis, n'étaient des « parachutés » puisque le premier nommé accéda aux responsabilités suprêmes après vingt ans de maison. Sa mission était de diriger une société dont le centre de gravité s'était déplacé : aux usines alsaciennes et à la câblerie de Clichy s'ajoutaient les usines « de repli » d'Issoudun et de Cholet, un établissement à Arcueil et, à partir de 1951, un autre à Montrouge. Enfin, la continuité fut assurée à Mulhouse grâce à la nomination comme directeur de l'usine de Jean Dollfus, le fils de l'ancien président : centralien comme son père et licencié en droit, titulaire de la Croix de guerre 1939-1945, il était entré à la SACM en 1923. En définitive, ce qui étonne la plus dans l'équipe dirigeante qui eut la lourde tâche d'entreprendre la reconstruction, c'est l'âge de son capitaine... mais c'était là aussi une tradition.

Du point de vue industriel, les années d'après-guerre furent caractérisées par un afflux de commandes : le matériel pour laine peignée était réclamé par les régions dévastées, tandis que l'Union française avait besoin de machines à tisser le coton, les usines sidérurgiques de Lorraine et les houillères du Pas-de-Calais, qui venaient d'être nationalisées, devaient de toute urgence reconstituer leurs capacités de production. La Fonderie livra dès 1946 une machine à vapeur de 3 800 cv pour équiper la fosse 2 d'Oignies, qui fonctionna jusqu'en 1976¹⁵⁵. Mais d'une façon générale, l'usine eut les pires difficultés pour suivre le rythme des commandes et dut, de fait, renoncer provisoirement à sa clientèle étrangère pour parvenir tant bien que mal, souvent avec des retards de livraison, à satisfaire le marché national considéré d'ailleurs par les autorités comme prioritaire. Aux pénuries de toutes sortes, au contingentement des matières premières et du combustible, aux difficultés des transports, s'ajoutait le manque de main-d'œuvre qui obligea la direction à faire venir des ouvriers d'Italie et d'Afrique du Nord. Un gros effort d'investissement devait par ailleurs être consenti supposant un contrôle strict de l'augmentation de la masse salariale alors que les charges s'alourdissaient du fait des mesures sociales de la Libération et que le climat social et politique était particulièrement tendu. En outre, l'État tardait à payer les dommages de guerre et à régler le montant de ses commandes. La société eut donc recours à des emprunts obligataires et des augmentations successives de capital qui passa de 120 millions en 1945 à 600 millions en 1948, ce qui compte tenu de l'inflation représentait une augmentation réelle de 38 % seulement. Il en résulta toutefois une ouverture croissante à l'égard d'investisseurs extérieurs, notamment le Crédit lyonnais et la BNCI qui assurèrent également au cours de cette période les fins de mois difficiles.

Bien que constamment sur la corde raide, l'entreprise réussit d'emblée à dégager de très modestes bénéfices qui devinrent nettement plus conséquents en 1947-1948, représentant environ 2 % du chiffre d'affaires. En 1948, on pouvait considérer que la reconstruction était achevée : l'usine de Mulhouse avait retrouvé un effectif de 4 500 ouvriers, la fonderie était modernisée, le stock de pièces moulées reconstitué et la fabrication de machines textiles était soutenue par les usines de Cholet et d'Issoudun reconverties dans la fabrication de pièces pour Mulhouse. L'innovation technologique redevenait d'actualité : en 1948, fut mise sur le marché une nouvelle machine à peigner le coton qui permettait un gain de productivité de près de 50 % par rapport au modèle de 1935. La décennie 1940 se termina ainsi dans une certaine euphorie. En 1950, la SACM était redevenu le premier fabricant de matériel textile, avec plus de la moitié de la production nationale, et c'est l'usine de Mulhouse qui était au sein de la société le pivot de ce type de fabrication.

¹⁵⁵ D'après Pierre-Christian Guiollard, « Bilan d'un inventaire d'ensemble des chevalements et machines d'extraction des houillères françaises », *BSIM*, n° 826, 1992, p. 103 à 110.

2. La fabrication des moteurs diesel, une reconversion remarquable

En l'espace de quelques années, cette brillante situation se retourna brutalement : le premier coup dur fut en 1948 la décision de la SNCF de mettre un terme aux commandes de locomotives à vapeur, ce qui touchait directement Graffenstaden ; le second fut à partir de 1951 le démarrage de la crise du textile, liée à la réduction des débouchés coloniaux et à l'évolution des modes de consommation en Europe occidentale, qui allait inexorablement dérouler ses effets négatifs pendant des décennies, avec une alternance de phases aiguës et de périodes de rémission. Alors que la parade ne fut jamais vraiment trouvée pour Graffenstaden¹⁵⁶, l'usine de Mulhouse profita au contraire d'une réaction rapide et d'une décision lumineuse de la direction de la société, puisqu'elle devait permettre d'assurer du travail à l'usine jusqu'à nos jours.

Avant même que ne se dessine nettement la crise textile, l'équipe dirigeante de la SACM s'était interrogée sur la manière de renouer avec ce qui avait fait la force de l'entreprise dans le passé, c'est-à-dire sa capacité à livrer des biens d'équipement complexes associant les machines et leur motorisation, et non pas des machines isolées. Après avoir développé avec les succès que l'on sait les technologies de la machine à vapeur, de la turbine hydraulique et du moteur électrique, spécialité dévolue à Alsthom depuis 1928, il fallait trouver autre chose. Le choix se porta sur le moteur diesel dont les avantages étaient éprouvés depuis l'entre-deux-guerres aux États-Unis pour la traction ferroviaire et dont on attendait un rétablissement des synergies entre les différentes usines du groupe : la fabrication des locomotives pourrait être relancée à Graffenstaden et les applications industrielles promettaient d'être extrêmement variées.

L'intervention d'Ernest Mercier, vice-président, et de son gendre, Richard Baumgartner, furent sans doute déterminantes dans le choix du prototype, le moteur MGO (Marep-Grosshans-Ollier) mis au point en 1949 par les ingénieurs Frédéric Grosshans et Jacques Ollier pour le compte de la société de prospection pétrolière MAREP, filiale d'Hispano-Suiza : le premier était président de la Compagnie française des pétroles (CFP), le second, vice-président de la Compagnie pétrolière Lille-Bonnières & Colombes (LBC) qui détenait une importante participation dans Hispano-Suiza. Richard Baumgartner entra d'ailleurs au conseil de la SACM en 1951.

François Bernard, auteur d'une thèse sur *L'Alsacienne de constructions mécaniques*, est assez sévère avec une décision qu'il juge précipitée et entachée de « trois erreurs capitales¹⁵⁷ » : d'une part, la société MAREP ne vendit pas son brevet et autorisa la fabrication sous licence ; il était prévu que des ingénieurs viennent installer les chaînes de montage, organisent la production et assurent l'encadrement des ouvriers. On ne voit

¹⁵⁶ Cf. Luc Jeanvoine, *L'Usine de constructions mécaniques de Graffenstaden (1960-1986)*, thèse sous la direction de Michel Hau, Université Marc-Bloch, Strasbourg, 2005.

¹⁵⁷ Bernard, p. 307.

pas en quoi « cet arrangement était contraire à tous les principes de la SACM » alors qu'il ressemble étrangement aux méthodes employées jadis par André Koechlin pour acquérir des technologies nouvelles. Sans expérience dans la fabrication du moteur diesel, la SACM avait un besoin impérieux de cette assistance technique. Au surplus, l'arrangement paraît classique entre un détenteur d'un brevet et un industriel, l'un ayant le souci d'exploiter au mieux son brevet, l'autre de réussir sa mise en œuvre : chacun y trouvait son intérêt. La deuxième erreur aurait été de ne pas s'être assuré de l'exclusivité du brevet et de se retrouver en concurrence avec un autre industriel, la Société surgérienne de constructions mécaniques (SSCM), dont il faut bien reconnaître cependant qu'il n'était pas du même niveau que la SACM. Enfin, cette dernière devait commander certaines pièces à des sous-traitants, notamment le vilebrequin en Allemagne et d'autres éléments à Saint-Étienne et dans la région parisienne, ce qui provoquait souvent des retards de livraison.

La réalisation de ce nouveau projet industriel démarra en 1952 et nécessita de lourds et coûteux travaux d'infrastructure pour y adapter l'usine. Des grèves au cours de l'été 1953 ralentirent cette réorganisation, mais la fabrication commerciale put démarrer en 1954. Comme il se doit, les coûts étaient alors particulièrement élevés, la mise au point du moteur fut laborieuse et quelques déboires commerciaux purent soulever des interrogations sur le bien-fondé de la reconversion. Mais la SACM pouvait compter sur sa filiale Alsthom qui commanda des moteurs MGO pour ses locomotives diesel-électriques BB et CC, pour de nouveaux autorails rapides, et pour des locomotives diesel jusque-là équipées de moteurs Sulzer.

Ce démarrage, malgré tout relativement encourageant, incita la direction à aller de l'avant dès 1955 en portant la puissance du moteur de 750 à 850 cv, ce qui, soit dit en passant, était bien conforme à la tradition de la SACM d'apporter sans cesse des perfectionnements à ses machines, et de l'adapter aux besoins de la prospection pétrolière. L'objectif était également de procurer des débouchés aux pompes et aux compresseurs fabriqués à Mulhouse. De concert avec Alsthom, Neyrpic et la Société des condenseurs Delas, la SACM créa une nouvelle société, l'Union industrielle de matériel de pétrole (UNIMAP), chargée de la réalisation d'installations pétrolières clés en mains qui obtint immédiatement une importante commande pour équiper le site de Lacq. Dès mars 1956, l'assemblée générale put constater que le nouveau département des moteurs diesel était bénéficiaire, résultat remarquable cinq ans à peine après la décision de la reconversion, deux ans après le début de la production. En 1960, la moitié des salariés de la Fonderie était affectée à cette nouvelle fabrication. Le pari, pourtant risqué, était tenu, permettant de pallier la crise du textile et de reconstruire en peu de temps, à une époque évidemment favorable pour ce type de reconversion, les nouvelles bases de la Fonderie.

3. Loin de Mulhouse, l'aventure nucléaire, une orientation fâcheuse ?

Comparativement, la participation de la SACM au programme nucléaire français apparaît encore comme beaucoup plus risquée. On comprend bien pourquoi ces dirigeants de la SACM, ingénieurs bardés de diplômes et de titres, aux carrières prestigieuses, lancèrent leur entreprise dans ce projet à bien des égards exaltant d'un point de vue scientifique, industriel et national, très attractif par le montant des contrats qui y était associé, mais c'était inévitablement engager la SACM dans une voie commerciale étroite, la condamner à des petites séries, la placer face à un client unique, l'État français, qui ne manqua pas de faire jouer la concurrence entre plusieurs fournisseurs.

C'est par l'intermédiaire d'Alsthom et de son président, Pierre Le Bourhis, également administrateur de la SACM, que cette dernière fut associée au programme nucléaire français. Alsthom reçut en 1952 du Commissariat à l'énergie atomique (CEA) la commande d'un turbo-alternateur destiné à la future centrale nucléaire expérimentale de Marcoule (G1) dont la construction démarra en 1954. La SACM fut immédiatement intéressée par la fourniture d'autres équipements, installations électroniques, câbles de grande puissance, appareils de levage et de manœuvres, compresseurs, moteurs diesel de secours, etc., pour lesquels ses diverses usines en région parisienne et en Alsace paraissaient bien armées. L'objectif était d'élargir la base sur laquelle reposait la société¹⁵⁸. La SACM accepta, apparemment d'un même mouvement, de se lancer dans un domaine où elle n'avait jusque là aucune compétence, la réalisation d'une usine de fabrication de combustible nucléaire : celle-ci fut construite à Annecy et confiée à une filiale, la Société alsacienne de mécanique et d'électronique appliquée (SAMEA), première ébauche d'Alcatel, dirigée par Roger Boutteville. Présentée officiellement comme un établissement destiné à épauler ceux d'Arcueil et de Montrouge en fabriquant des dispositifs électroniques et électromécaniques de contrôle, de commande et de surveillance, elle reçut également mission de conditionner les pastilles d'uranium dans des crayons métalliques.

Tenue au secret, la direction n'informa les actionnaires de ces nouvelles orientations et de la création d'un nouveau département, Énergie nucléaire, télécommunications et électronique (ENTE), qu'à l'assemblée générale du 28 mars 1955 marquée également par la nomination de Roger Boutteville comme PDG de la SACM en remplacement d'Arthur Bommelaer, démissionnaire, et de Richard Baumgartner comme adjoint au président-directeur général.

Roger Boutteville, né en 1892, polytechnicien, ingénieur des Ponts et Chaussées, titulaire de la Croix de guerre 1914-1918, était le bras droit d'Ernest Mercier, qui

¹⁵⁸ Note 86, p. 311

disparut à la même époque, en juillet 1955, et un grand spécialiste de la production et de la distribution d'électricité à laquelle il consacra l'essentiel de sa carrière¹⁵⁹. Administrateur de la SACM depuis 1940, vice-président en 1949, il connaissait bien la société, beaucoup moins ses usines. A la différence de ses prédécesseurs, il n'avait jamais exercé de fonctions directoriales dans l'un ou l'autre établissement et fait au contraire sa carrière professionnelle à l'extérieur de la SACM. Richard Baumgartner, né en 1903, était également polytechnicien, ingénieur du Génie maritime ; devenu le gendre d'Ernest Mercier en 1935, il fit un temps carrière dans la distribution électrique, avant de bifurquer en 1948 vers la distribution pétrolière en entrant chez Lille-Bonnières & Colombes dont il devint PDG en 1953. Puis il fut une des chevilles ouvrières du programme nucléaire français comme coordinateur des travaux de Marcoule et de Saclay, fondateur, président ou gérant de plusieurs sociétés de la filière nucléaire (France-Atome, USSI, SOGERCA)¹⁶⁰.

Malgré les origines mulhousiennes de la famille Baumgartner, on voit comment le cœur de l'activité de ce qui s'appelait toujours la Société alsacienne de constructions mécaniques s'éloignait à la fois de l'Alsace et des constructions mécaniques et se rapprochait de plus en plus de l'électronique et du nucléaire. Dans ce programme, la Fonderie, avec ses machines textiles, ses moteurs diesel et son matériel de signalisation, dont la fabrication fut arrêtée en 1956, était excentrée, même si elle reçut commande en 1956 de quatre groupes électrogènes de secours de 1 000 cv destinés à équiper les réacteurs G2 et G3 de Marcoule dont la construction avait été confiée à la SACM¹⁶¹. Mais tandis que le groupe multipliait les acquisitions stratégiques dans le domaine de la radio et de la télévision (Grammont, Sonneclair, Ribet-Desjardins), créait avec d'autres partenaires des filiales spécialisées dans l'électronique et le nucléaire et décidait de transférer, en 1956, le siège social à Paris, les usines alsaciennes devenaient progressivement un problème : il fallait leur trouver du travail.

4. La fuite en avant et le sacrifice de la SACM

Dans un premier temps, la Fonderie fut peu affectée par cette nouvelle orientation : la répartition du personnel en 1960 – 50 % aux moteurs diesel, 43 % aux machines textiles, 7 % à la fabrication des pompes, des compresseurs et des chaudières – montre que l'usine était restée fidèle à ses fabrications « traditionnelles » et n'était que fort peu touchée par l'évolution de la société vers les hautes technologies nucléaires et électroniques.

Ces fabrications mulhousiennes subirent des hauts et des bas. Le département des

¹⁵⁹ D'après la biographie publiée par Bernard, p. 412-413.

¹⁶⁰ *Ibid*, p. 406-407. Richard Baumgartner était le frère de Wilfrid Baumgartner, ministre des Finances dans le gouvernement Debré.

¹⁶¹ D'après Michel Dürr, in Henri Morsel, *Histoire de l'électricité en France*, t. 3, 1946-1987, Paris, Fayard, 1996, p. 759.

machines textiles, très sensible aux fluctuations de la crise textile, lança un programme de recherche pour fabriquer des machines à haut rendement susceptibles de soutenir la concurrence européenne. A la charnière des années 1950-1960, de nouvelles machines furent mises sur le marché, chariots automoteurs pour impression au cadre, métiers à aiguilles volantes MAV pour la filature de la laine, cardes coton à haute production. Une politique commerciale offensive et la création de filiales de ventes en Italie, en Espagne et en Algérie, permirent de développer les exportations qui atteignirent 75 % de la production pour le matériel de filature de laine.

Le département diesel bénéficia à la fin des années 1950 d'importantes commandes de la part de la Compagnie française des pétroles liées à la découverte des gisements pétroliers sahariens et de nouvelles recherches furent là aussi entreprises pour augmenter la puissance des moteurs MGO jusqu'à 2 500 cv, fabriquer des groupes électrogènes destinés à la marine ou adapter les moteurs au gaz naturel. La difficulté de trouver une main-d'œuvre qualifiée conduisit la direction à créer en 1959 une école d'apprentissage interne. Mais la concurrence sur le marché du travail ne fit que s'aggraver avec le développement du travail frontalier en Allemagne ou en Suisse et avec l'ouverture au début des années 1960 de l'usine Peugeot et de quelques grosses unités dans les zones industrielles rhénanes.

Par ailleurs, un accord avec Citroën passé en 1956 pour la fabrication en commun d'éléments de transmission en grande série permit de reclasser 500 ouvriers en les affectant à une filiale, la Société de mécanique de Mulhouse, qui s'établit à l'intérieur du site historique de la Fonderie, puis en 1959, sur des terrains contigus anciennement exploités par l'entreprise textile Gluck & Cie. Enfin, l'usine restait compétitive dans le domaine des grands équipements, trains de laminoirs pour la sidérurgie, turbocompresseurs et appareils de levage pour les industries pétrolières, chimiques ou nucléaires.

L'horizon s'assombrit assez brusquement en 1962 par l'aggravation de la concurrence internationale, obligeant à vendre à perte des machines dont le prix de revient était encore élevé du fait de leur mise au point récente, et par le tassement des carnets de commande. Jean Dollfus céda à ce moment-là, en 1963, son poste à un polytechnicien de 43 ans, Louis Maillard, ingénieur du Génie maritime, qui passa sans transition du Commissariat à l'énergie atomique (CEA) à la direction d'une usine. Il dut prendre immédiatement des mesures drastiques de réduction de temps de travail et de licenciement collectif. On imagine qu'il assit d'un coup son impopularité et qu'il nourrit le ressentiment contre ces polytechniciens « de l'intérieur » jugés par les autochtones responsables de tous les malheurs¹⁶².

¹⁶² C'est le thème essentiel du livre de souvenir de Raymond Zimmermann, *D'Giesserei, la Fonderie*, chez l'auteur, 1994.

Le remède était cependant dérisoire au regard du montant « abyssal » des pertes affiché brutalement par la société à l'issue de l'exercice 1962-1963, 49 millions de francs, c'est-à-dire près de la moitié du capital social, plus de 10 % du chiffre d'affaires. Les déboires de la filière nucléaire française uranium naturel-graphite-gaz (UNGG) pesèrent lourd dans cette brutale aggravation de la situation : si la construction des trois réacteurs expérimentaux de Marcoule n'avait guère posé guère de problèmes, la réalisation industrielle à Chinon, fut beaucoup plus difficile. Alors que la mise en service du premier réacteur était prévue pour la fin de 1959, une fissure de 10 mètres de long apparut sur le caisson métallique en février 1959, nécessitant une refonte totale qui retarda le démarrage de la centrale à juin 1963 ; la deuxième tranche fut couplée au réseau en février 1965 au lieu de 1962 ; pour la troisième, dont la construction démarra au début de 1961, on décida d'abandonner l'acier pour la construction du caisson au profit du béton précontraint¹⁶³. Entre-temps, la SACM s'était encore un peu plus engagée dans le nucléaire en formant en novembre 1959 avec Alsthom et les Chantiers de l'Atlantique, le Groupement atomique Alsacienne-Atlantique (G3A), qui n'était qu'un des groupes industriels intéressés par l'ingénierie nucléaire, amené à entrer en concurrence avec d'autres, comme Indatom (1955), France-Atome (1956), Framatome (1958), société constituée autour du groupe Schneider : celle-ci fut mieux inspirée en misant sur la technologie américaine PWR à eau pressurisée qui s'imposa finalement en France après l'abandon en 1967 de la filière nationale UNGG.

A la fin des années 1950, la SACM dut augmenter ses capacités en chaudronnerie industrielle et saisit l'occasion de la création des zones industrielles portuaires le long du Grand canal d'Alsace pour y implanter une nouvelle usine¹⁶⁴. Une société, les Ateliers de chaudronnerie et mécanique du Rhin (dite Rhénaméca), fut constituée en association avec Alsthom et Neyrpic en 1958. Elle entreprit immédiatement, au prix d'énormes emprunts, la construction d'une usine de chaudronnerie à Ottmarsheim qui entra en service le 1^{er} août 1960 et devait à terme employer 3 000 ouvriers. Les incidents et retards du programme nucléaire ainsi que l'absence de commandes de substitution ruinèrent très rapidement ces perspectives. Dès le début de 1963, Alsthom et Neyrpic se retirèrent de Rhénaméca en cédant leurs parts à la SACM qui dut dès lors supporter l'ensemble des pertes. Il n'est pas interdit de penser que dans cette affaire, la SACM fut délibérément sacrifiée dans le but de préserver sa filiale Alsthom.

A partir de là, les évolutions concernant le périmètre et l'organigramme de la société s'enchaînèrent rapidement et se firent à un niveau qui dépassait de très loin ce qui pouvait être perçu dans les usines alsaciennes en général, à Mulhouse en particulier. En

¹⁶³ M. Dürr, *op.cit.*, p. 714

¹⁶⁴ Cf. Alexandre Moret, *L'industrialisation de la voie rhénane entre 1950-1975, dans le Haut-Rhin : des projets à la réalisation*, mémoire de master « Histoire des économies et des sociétés industrielles en Europe », sous la direction de Nicolas Stoskopf, Université de Haute-Alsace, mai 2007.

septembre 1963, l'ensemble du département nucléaire ENTE fut mis à l'abri dans une nouvelle entité constituée à cet effet, la Société alsacienne de constructions atomiques, de télécommunications et d'électronique (Alcatel). En janvier 1964, l'ex-président d'Alsthom (1941-1958), Pierre Le Bourhis, âgé de 74 ans, succéda comme PDG à Roger Boutteville, démissionnaire. Dès le mois suivant, il ferma l'usine Rhénaméca, lourdement déficitaire, réduisit, après ceux de Mulhouse, les effectifs à Graffenstaden, Jungholz et Masevaux, et vendit une partie du portefeuille de la société. En mars 1965, Richard Baumgartner lui succéda au poste de PDG. Bien que l'usine de Mulhouse connaisse une embellie due aux succès commerciaux du métier à aiguilles volantes MAV et au nouveau moteur Alsacienne-Grosshans-Ollier (AGO) de 16 cylindres et 3 600 cv, les licenciements reprirent et les écoles d'apprentissage furent fermées.

Puis intervint à compter du 31 décembre 1965 la fusion de la SACM avec Hispano-Suiza qui entraînait en réalité le démantèlement de la société alsacienne créée en 1872 et la création du groupe Hispano-Alsacienne. L'opération se fit en deux temps : les trois principales usines, Mulhouse (ainsi que Jungholtz et Masevaux), Graffenstaden et Clichy furent d'abord prises en charge par trois sociétés d'exploitation dont le capital était détenu par la SACM, devenue une simple holding financière, puis celle-ci fut absorbée par la Société française Hispano-Suiza en échange d'actions du nouveau groupe. Richard Baumgartner et la Société Lille-Bonnières & Colombes, actionnaires à hauteur de 20 % de la SACM comme d'Hispano-Suiza jouèrent un rôle déterminant dans cette opération.

Cette fin désolante de la SACM, du moins dans la configuration voulue par ses fondateurs, cette sortie de l'histoire par la plus petite des portes, contraste singulièrement avec son palmarès et l'importance de sa contribution à l'histoire industrielle : avoir donné naissance à Alsthom et à Alcatel, faire partie des pionniers de l'industrie nucléaire française, sont des titres qu'on peut faire valoir ; pour ce qui concerne plus particulièrement l'usine de Mulhouse, sa capacité à évoluer comme fournisseur de biens d'équipement pour l'industrie européenne est assez remarquable. Si l'usine est restée fidèle à sa spécialisation historique dans les machines textiles en conformité avec la dominante industrielle de son territoire d'origine, ses autres fabrications se sont profondément renouvelées au prix de reconversions risquées : l'abandon de la fabrication des locomotives en 1889, le démarrage des moteurs diesel en 1952 ont été des paris réussis. Mais ce qui fit sans doute encore davantage la réputation de la SACM, c'est sa capacité à réaliser sur mesure des équipements lourds, chaudières, appareils de manutentions, trains de laminoirs pour la grande industrie. Cet héritage, remontant à la période d'André Koechlin, est bien resté vivant jusqu'à la fin de la société. On comprend dès lors, compte tenu de la fierté légitime qui pouvait animer les

différents artisans de cette réussite industrielle, que les errements des dernières années et le démantèlement de 1965 soient restés largement incompréhensibles à Mulhouse. De fait, les difficultés passagères de tel ou tel département étaient monnaie courante et ne pouvaient expliquer à elles seules la ruine de l'entreprise. Que l'on incrimine l'incompétence ou la morgue des Parisiens, des polytechniciens, des technocrates ou telle ou telle fatalité économique insurmontable, il est clair que pour les Mulhousiens, le mal devait venir d'ailleurs.

Chapitre III

De la SACM à Wärtsilä (1966-2007), un déclin inexorable

Pour les Mulhousiens, l'histoire de la SACM ne s'est pas terminée à la fin de 1965. Bien au contraire, l'entreprise, opérant un retour aux sources, s'est dès lors identifiée à son site mulhousien (et à ses annexes de Jungholtz et de Masevaux). Ce fut, hélas pour être marquée du sceau d'un déclin industriel inexorable qui se traduit, du moins à partir du milieu des années 1970, par des plans sociaux successifs, l'effondrement des effectifs salariés, la réduction des fabrications, l'extension des friches industrielles, un douloureux sentiment d'abandon pour tous ceux dont une partie de la vie avait été étroitement liée à la SACM. Pourtant, ce constat indiscutable doit être nuancé, car l'histoire n'a pas été linéaire. Quarante ans, c'est long, suffisamment long pour que cette descente de l'escalier soit interrompue par des paliers de rémission et même, pour que l'entreprise continue à se couvrir de gloire sur les marchés du monde entier par la qualité de ses produits. La vieillesse ne se réduit pas à un naufrage... Les choses n'ont certes pas évolué comme on l'aurait souhaité à Mulhouse, mais prolonger la vie de l'entreprise sur plusieurs décennies, continuer pour des milliers, puis, plus modestement, pour des centaines de salariés, à travailler dans ces ateliers et à nourrir une image de marque flatteuse, n'est pas négligeable. Reconvertir une partie du site après l'arrêt des activités industrielles, sans faire table rase du passé, est également un défi qu'il fallait pouvoir relever. L'histoire contemporaine de la Fonderie est difficile, tendue, souvent conflictuelle, mais ce serait une erreur de considérer qu'elle est uniformément grise.

I. Les espoirs d'un redressement (1966-1978)

Pendant une bonne douzaine d'années, on a pu croire à Mulhouse à une renaissance de la SACM : l'entreprise est repartie sur de nouvelles bases, s'est recentrée sur ses fabrications « historiques » et a même entrepris une politique ambitieuse d'acquisitions. De 1965 à 1978, le chiffre d'affaires a été multiplié par 2,8 en francs constants, la marge brute d'autofinancement¹⁶⁵ par 3,7, la différence de rythme montrant une amélioration de la rentabilité de l'exploitation¹⁶⁶.

¹⁶⁵ La marge brute d'autofinancement est la somme des bénéfices distribués et de l'autofinancement (dotations aux amortissements et provisions).

¹⁶⁶ D'après les relevés dans les archives de la SACM déposées au CERARE et les calculs d'Erwan Matternn, « La SACM-Mulhouse de 1965 à 1989 », *Les Actes du CRESAT* (en ligne sur <http://www.cresat.uha.fr>), n° 5, avril 2008, p. 80-91 (compte-rendu d'un mémoire de master « Histoire des économies et des sociétés industrielles en Europe », sous la direction de Nicolas Stoskopf, Université

Les débuts du nouveau groupe furent néanmoins marqués par l'incertitude : si la nomination de Jean Dollfus comme PDG de la nouvelle SACM-M était de nature à rassurer les Mulhousiens, l'Hispano-Alsacienne se révéla vite être une construction financière et industrielle non viable. Elle fut à son tour démantelée en 1968. La SNECMA et la CGE procédèrent au partage des dépouilles, tandis que l'Alsacienne de participations industrielles (Alspi) prit le 22 avril 1968 la succession de l'Hispano-Alsacienne pour récupérer la SACM-M et diverses autres participations industrielles subsistantes. L'Alspi était une holding financière, détenue en majorité à son tour par une autre holding, Lille-Bonnières & Colombes, propriétaire des terrains, des équipements industriels, du fonds de commerce, des brevets qu'elle louait à la SACM-M. Celle-ci était donc réduite à une simple société d'exploitation, astreinte à payer un loyer annuel composé d'une part fixe de 2,45 millions de francs et d'une part variable correspondant à 30 % du résultat brut d'exploitation avant impôts. Ponctionnée régulièrement par sa société-mère, la SACM-M présentait également la caractéristique d'être sous-capitalisée : avec des capitaux propres dépassant à peine 20 % du bilan, la filiale resta largement dépendante de ses bailleurs de fonds, notamment par le biais d'un endettement à court terme qui resta presque toujours supérieur à 50 % du bilan.

Malgré ces structures fragiles, les perspectives industrielles et commerciales furent dès l'origine orientées à la hausse si bien que la société put se lancer dans une politique résolue d'investissements. Les immobilisations doublèrent de 1967 à 1972. En avril 1971, une assemblée générale décida une augmentation de capital de 10 millions de francs destinés à la modernisation de l'appareil productif : il s'agissait de regrouper certains ateliers, de réaménager la fonderie, d'agrandir le banc d'essai des moteurs diesel et d'acquérir des machines à commandes numériques pour améliorer la productivité. Au total, 18 millions de francs furent alors injectés dans l'appareil de production. Puis vinrent des acquisitions extérieures, d'abord celles d'établissements à Roubaix et à Bottanuco, près de Bergame, en juin 1972, ensuite celle de la Société surgérienne de constructions mécaniques (SSCM) en mars 1975. Ce dernier rapprochement permettait de regrouper les capacités de productions des deux premiers fabricants français de moteurs diesel et d'offrir à la clientèle une gamme plus étendue de moteurs allant de 150 à 5 000 cv. La SACM prit également le contrôle de l'ancien bureau d'études Grosshans-Ollier (Budi) et de la société de vente Grossol, basée à Seclin dans le Nord, qui travaillaient auparavant pour les deux entreprises. Enfin, en 1976, fut créée une filiale à Sao Paulo chargée de la révision des moteurs MGO et de la distribution du métier MAV¹⁶⁷.

de Haute-Alsace, 2007). A noter que l'accès aux archives est soumis à des restrictions pour celles qui sont postérieures à 1965, se limitant pour l'essentiel aux rapports d'assemblées générales.

¹⁶⁷ D'après les procès-verbaux d'assemblées générales, CERARE (Cf. E. Matternn, *op. cit.*).

Dans les usines alsaciennes, cette embellie se traduit très concrètement par une reprise de l'embauche : après être descendus en dessous de la barre des 4 000 salariés en 1968, les effectifs salariés dépassèrent celle des 5 000 en 1974. On était alors tout à fait dans les normes de l'après-guerre à Mulhouse. Mais on ne savait pas encore que c'était un maximum qu'on ne verrait plus jamais et le point de départ d'une dégringolade.

La crise de 1974-1975, qui mit un terme aux Trente Glorieuses, n'est pas vraiment en cause. D'ailleurs, certains indicateurs, chiffre d'affaires, marge brute d'autofinancement, bénéfice net, restèrent bien orientés jusqu'en 1978 : à cette époque, la SACM réalisait 79 % de ses ventes à l'exportation qui se répartissait à peu près par moitié entre le matériel textile (51 %) et les moteurs diesel (46 %), la chaudronnerie représentant le reste¹⁶⁸. Tout au plus note-t-on à partir de 1974 un alourdissement des stocks et une hausse du coût des matières premières. En revanche, l'examen des bilans révèle certaines évolutions inquiétantes, dont l'origine remonte à 1972. Cette année vit le départ à la retraite de Jean Dollfus et son remplacement par son vice-président, Louis Maillard, selon un schéma de succession qui avait déjà fonctionné avec les mêmes hommes en 1963 au niveau de la direction de l'usine. Dès lors, la priorité fut donnée au désendettement de la société qui fut mené avec succès puisque le montant de la dette à moyen et à long terme, calculée en euros constants, passa de 116 millions en 1972... à 7,4 millions en 1978. Le problème est que cet effort se fit aux dépens de l'investissement : le montant des immobilisations fut divisé par quatre au cours de la même période, passant de 215 millions d'euros en 1972 à 56 millions en 1978. Le total du bilan qui avait frôlé les 500 millions d'euros en 1971, ne se montait plus qu'à 337 millions d'euros en 1978, une année qui n'était de ce point de vue qu'une simple étape dans le recul du patrimoine de la société et son appauvrissement. On ignore les objectifs de la direction et de l'Alsipi dans cette politique engagée bien avant le début de la crise économique. Mais il ne fait pas de doute que la SACM aborda la crise, la vraie, celle qui suivit le second choc pétrolier, en position de faiblesse.

II. Les années terribles (1979-1986)

L'année 1979 commença fort mal : une grève démarra le 2 février dans l'atelier de montage des machines textiles et s'étendit à l'ensemble de l'usine. L'essentiel des revendications portait sur des augmentations de salaires. Au fil des semaines, les grévistes durcirent leur action, occupant la direction générale, la chambre patronale et organisèrent de nombreuses manifestations en ville. Le 22 mars, après six semaines de conflit, le siège de la chambre patronale et le salon d'honneur de la Société industrielle de Mulhouse furent saccagés par des manifestants. L'ouverture des négociations le

¹⁶⁸ D'après *L'Alsace*, 2.3.1978. A noter que la revue de presse réalisée par la Bibliothèque de l'Université et de la Société industrielle de Mulhouse (BUSIM) à partir de la fin des années 1970 est précieuse pour établir la chronique des événements les plus récents.

lendemain, permit de débloquent la situation en 24 heures¹⁶⁹, mais le conflit est symptomatique de la dégradation des relations sociales au sein de l'entreprise et de la défiance des syndicats à l'égard de la direction.

Or, c'est en 1979, qu'on entra dans les vraies difficultés. Sur un an, le chiffre d'affaires recula de plus de 25 %, et de 59 % entre 1978 à 1982¹⁷⁰. La responsabilité en incombait à l'effondrement des ventes de machines textiles (- 44 % de 1978 à 1980) qui ne représentaient plus que 29 % du chiffre d'affaires en 1980¹⁷¹. Le marché n'était pas seul en cause : une mauvaise coordination des recherches, le lancement de nouveaux produits peu fiables et à prix élevé furent notamment dénoncées en comité d'entreprise¹⁷². Les syndicats, parmi lesquels la CFDT était majoritaire¹⁷³, dénonçaient également des carences dans l'organisation du travail¹⁷⁴.

Si l'exercice 1979, permit encore de dégager un bénéfice, les trois exercices suivants se soldèrent par de lourdes pertes, représentant un total de 32,6 millions d'euros, soit près de 40 % des fonds propres de 1980. Face au recul des ventes, la direction prit des mesures de chômage technique en réduisant les horaires de travail de 40 heures à 32 heures à compter du 1^{er} octobre 1979 et ne remplaça plus les départs. Le retour aux 40 heures ne se fit, dans certains ateliers du moins, qu'un an plus tard en octobre 1980. A cette date, les effectifs repassèrent sous la barre des 4 000 salariés, accusant donc une perte d'un millier d'emplois depuis le maximum de 1974. En mai 1981, 350 salariés âgés de 55 ans furent mis en préretraite. D'autres mesures d'économie furent prises : la SACM décida de fermer l'usine de Jungholtz, jugée trop vétuste, en novembre 1978, et celle de Roubaix en juillet 1980. Elle vendit sa filiale italienne à la fin de 1981, céda son département chaudronnerie à Standard Fasel, une société de Cernay, en février 1982. Les ventes de logements sociaux ou de la colonie de vacances furent d'autres expédients qui ne permirent pas à eux seuls de redresser la situation.

En avril 1982, la société fut scindée en deux composantes avec effet rétroactif au 1^{er} janvier : la création d'une filiale, la Société alsacienne de constructions de matériel textile (SACM-T), dont la direction fut confiée à Gérard Dumonteil, répondait à l'objectif de bénéficier d'une aide de l'État, apparemment promise en novembre 1981, dans le cadre d'un plan « machines textiles ». L'Alsipi, qui entre-temps était passée sous le contrôle de la Compagnie financière de Suez, récemment nationalisée, apporta en

¹⁶⁹ D'après *L'Alsace*, 12.9.1981.

¹⁷⁰ Calculé en euros constants, le chiffre d'affaires, qui était de 465 millions d'euros en 1978, tomba à 345 millions en 1979 et à 192 millions en 1982 (d'après E. Matternn, *op. cit.*).

¹⁷¹ Francis Laffon, *L'Alsace*, 9.12.1981.

¹⁷² Comité d'entreprise, 10.4.1979, CERARE (d'après E. Matternn, *op. cit.*).

¹⁷³ Aux élections professionnelles de 1982, la CFDT obtint 56,7 % des suffrages, la CGT, 40,3 %, la CGC, 3 %. D'après *L'Alsace*, 28.2.1984.

¹⁷⁴ *L'Alsace*, 15.9.1979.

propriété à la SACM-M les usines de Mulhouse et de Masevaux qu'elle lui louait jusque-là¹⁷⁵.

Mais à peine cette restructuration était réalisée, que Louis Maillard fit planer sur l'avenir de la SACM-T la menace d'un dépôt de bilan : en réalité, il adressa le 7 juin 1982 un véritable ultimatum aux pouvoirs publics qui furent sommés d'apporter avant le 1^{er} juillet l'aide de 50 millions de francs promise, sans laquelle l'Alspi se verrait obligée de ne plus soutenir la SACM-T. Au demeurant, le PDG ne prenait aucun engagement sur l'avenir de la filière textile qui se trouvait « dans une situation instantanée plus mauvaise que prévue sur un marché très déprimé » et devrait connaître « encore pendant plusieurs mois une situation de sous-activité¹⁷⁶ ». La presse régionale souligna que 3 259 emplois étaient en jeu, non seulement les 1 269 de la filière textile, mais aussi les 1 392 du département diesel et les 598 des services communs¹⁷⁷.

Finalement Louis Maillard donna sa démission en septembre 1982 et fut remplacé par Gérard Dumonteil, un polytechnicien de 37 ans, diplômé en outre de la Harvard Business School, qui était passé également par le CEA. Pour mettre à profit les 300 millions apportés par l'Alspi, l'État et les banques, sa stratégie était de faire des coupes sombres dans l'offre de machines textiles et de réduire le catalogue assimilé à celui de la Samaritaine, le grand magasin parisien où l'on « trouve tout », selon la publicité de l'époque. De grands espoirs étaient mis dans un nouveau métier à tisser, l'UR 900 (puis UR 1000), un métier à aiguille multi-couleurs deux fois plus rapide que le MAV, son prédécesseur, qui devait être présenté officiellement lors de l'Internationale Textil-Maschinen Ausstellung (ITMA), le grand salon professionnel quadriennal, prévu à Milan en octobre 1983. Un nouveau plan social portant sur 300 emplois constitua néanmoins l'accompagnement, désormais classique, de ce nouveau « plan de sauvetage »¹⁷⁸. L'horaire de certains ateliers passa d'autre part de 31 h 12 à 23 h 24, correspondant à trois jours de travail par semaine¹⁷⁹ avant de remonter à plus de 38 heures en avril 1983.

Le succès ne fut pas au rendez-vous : le 30 octobre 1984, la SACM-T fut contrainte au dépôt de bilan et mise en règlement judiciaire. Le mois de novembre fut marqué par de grandes manifestations des salariés de la SACM, comprenant des actions spectaculaires, comme le blocage des trains en gare de Mulhouse¹⁸⁰. Mais les réalités économiques imposèrent leur loi : la moitié des salariés de la SACM-T fut mise au « chômage partiel total » en décembre et janvier. Le nouveau plan de sauvetage, mis au point avec l'aide du Comité interministériel chargé des restructurations industrielles (CIRI), fut rendu public le 11 janvier 1985 et fit l'effet d'une bombe : il prévoyait 750

¹⁷⁵ Francis Laffon, *L'Alsace*, 21.4.1982

¹⁷⁶ D'après des propos rapportés par Jean-Claude Marchisio, *DNA*, 9.6.1982.

¹⁷⁷ Francis Laffon, *L'Alsace*, 24.6.1982.

¹⁷⁸ Francis Laffon, *L'Alsace*, 2.10.1982.

¹⁷⁹ *L'Alsace*, 22.10.1982

¹⁸⁰ *DNA*, 9.11.1984.

licenciements immédiats..., l'abandon des fabrications autres que l'UR 1000, la vente du site de Masevaux et le maintien de 350 emplois seulement¹⁸¹. Quant au CIRI, il devait chercher un partenaire industriel susceptible d'épauler la SACM-T et d'assurer l'avenir de l'UR 1000.

En mai 1985, Gérard Dumonteil céda la présidence de la SACM-T à Paul Blondel, également polytechnicien, directeur du département textile depuis 1965¹⁸². Une commande de la RDA de 183 métiers UR 1000 fit renaître l'espoir en février 1986, mais en juillet, les repreneurs potentiels se désistèrent les uns après les autres. Faute de solutions, le tribunal de commerce prononça le 11 août 1986 la liquidation de biens avec poursuite de l'activité jusqu'au 31 octobre : « SACM-T, c'est fini » titrèrent les DNA¹⁸³. Les 319 derniers salariés furent licenciés. Une ultime manifestation rassembla le 27 août dans les rues de Mulhouse un millier de personnes encadrant deux métiers à tisser UR 1000 montés sur des plateaux de camions¹⁸⁴.

160 ans après la fondation de l'entreprise par André Koechlin, celle-ci cessa de fabriquer du matériel textile. Le moteur diesel devenait son unique production. La SACM n'était plus que l'ombre d'elle-même. En une quinzaine d'années, depuis 1974, elle avait perdu 3 400 emplois et son chiffre d'affaires avait été divisé, en volume, par quatre.

III. Ambitions déçues, craintes confirmées (1986 à nos jours)

Plus encore que pour le matériel textile, l'histoire récente de la fabrication des moteurs diesel offre une évolution chaotique où le désespoir succède sans transition aux meilleures raisons d'espérer, les mauvaises nouvelles aux annonces conquérantes. Avec le recul du temps, on en est presque à se demander si la poursuite de cette activité, pendant plusieurs décennies encore, a relevé de la part de ses promoteurs de l'acharnement thérapeutique, au demeurant fort louable, ou d'une véritable perspective de rentabilité, hélas toujours déjouée par les circonstances. La simple succession des faits invite en tout cas à s'interroger...

Pendant que la branche textile allait vers sa fin, le département des moteurs diesel affichait une plus grande résistance. La SACM-M s'était lancée au cours des années 1970 sur le marché des groupes de secours pour les centrales nucléaires, ce qui supposait de répondre à un cahier des charges très strict ; la division marine produisait des moteurs pour vedettes rapides et des générateurs pour les bâtiments de la Marine

¹⁸¹ Françoise Zimmermann, *DNA*, 12.1.1985.

¹⁸² Il démissionna du conseil d'administration un an plus tard, en mai 1985. D'après *L'Alsace*, 29.5.1986.

¹⁸³ *DNA*, 12.8.1986.

¹⁸⁴ *L'Alsace*, 27.8.1986. Un industriel, Marc Rinaldi récupéra les dépouilles, leur donna un nouveau nom, celui de Société alsacienne de matériels textiles (SAMT) et les transféra avec une centaine de salariés dans d'autres locaux à Mulhouse. Reprise entre-temps par deux de ses cadres, cette société déposa à son tour son bilan en juin 1992, fut reprise par le Suisse Aquamot en septembre, puis par un pool d'investisseurs alsaciens en août 1993 (d'après Jacques Prost, *L'Alsace*, 25.9.1993).

nationale. Mais après deux exercices assez favorables en 1984-1985, la concurrence s'exacerba en raison de surcapacités de production en Europe de l'ordre de 40 %. Le chiffre d'affaire recula de 9 % en 1986 et l'exercice se traduisit par une perte de 46 millions de francs (près de 7 millions d'euros 2007). Gérard Dumonteil annonça dès septembre 1986 300 suppressions d'emplois à la SACM-M dont les effectifs devaient être ramenés à 1 700 salariés¹⁸⁵. En juillet 1987, une nouvelle charrette concerna 238 emplois au nom du mot d'ordre « maigrir pour survivre¹⁸⁶ ». De fait, cette cure permit de renouer avec un modeste bénéfice.

De nouveau, on se prit à espérer. La fin des années 1980 se présentait sous de meilleurs auspices : la perspective de motoriser le nouveau char Leclerc dont le prototype fut présenté à la presse en mai 1990, l'espoir même d'équiper le char américain Abrams, le *leadership* mondial pour l'équipement de centrales nucléaires, l'agrément obtenu dans ce domaine sur le marché nord-américain, pouvaient être interprétés comme des signaux favorables, confirmés d'ailleurs par les bons résultats de 1988 et 1989. Depuis 1984, la SACM-M avait absorbé complètement la Société surgérienne et elle exploitait deux sites de production, à Mulhouse avec 1 200 salariés en 1988 et à Surgères (Charente-Maritime) avec 200 salariés. Les moteurs étaient désormais vendus sous la marque UNIdiesel¹⁸⁷.

Le rapprochement avec le groupe finlandais Wärtsilä, qui exploitait également deux usines en France, à Seclin et à Valenciennes, parut de nature à consolider la position de la SACM-M. Annoncé en octobre 1988, l'accord entra en vigueur le 1^{er} juillet 1989 : La SACM-Diesel (SACM-D) prit alors la succession de la SACM-M avec deux actionnaires principaux, l'Alspi et Wärtsilä-Diesel, qui détenaient chacun 42 % du capital, 16 % restant dispersés entre plusieurs actionnaires¹⁸⁸. Gérard Dumonteil conserva provisoirement son siège de PDG, mais le céda en juin 1990 à un autre polytechnicien, Louis Defline¹⁸⁹.

Ce dernier n'eut que le temps de constater les répercussions négatives de la Guerre du Golfe, les mauvais résultats de l'exercice de 1990, qui se soldait à nouveau par une perte de 37 millions de francs, et d'élaborer un sévère plan de restructuration entraînant la suppression de 200 emplois, dont 120 à Mulhouse. Puis il démissionna en avril 1991 et s'effaça devant le Finlandais Pekka Virtanen, vice-président de Wärtsilä-Diesel International, société basée à Strasbourg¹⁹⁰. Cette succession concrétisait le désengagement de l'Alspi et l'emprise du groupe finlandais qui remontait en réalité aux

¹⁸⁵ *L'Alsace*, 11.9.1986

¹⁸⁶ Jean-Claude Marchisio, *DNA*, 4.7.1987 ; Jacques Prost, *L'Alsace*, 4.7.1987.

¹⁸⁷ *L'Alsace*, 8.10.1988, 5.9.1990.

¹⁸⁸ Jacques Prost, *L'Alsace*, 4.5.1989, Françoise Zimmermann, *DNA*, 13.7.1989)

¹⁸⁹ Gérard Dumonteil poursuivit sa carrière en présidant Ruggieri, puis la Compagnie des salins du Midi et des salines de l'Est. D'après *Who's who in France*, 2000, p. 642.

¹⁹⁰ *DNA*, 23.4.1991.

origines du rapprochement. Celui-ci devint d'ailleurs le premier actionnaire, avec 49 % du capital, en octobre 1991 et prit la majorité, avec 59 %, en juillet 1992¹⁹¹.

L'équipe de Wärtsilä n'était pas dépourvue d'ambitions : l'objectif était de mettre au point à Mulhouse un nouveau moteur, diesel ou à gaz, non polluant, performant et endurant, doté d'une gestion numérique pour prévenir la pollution et les cliquetis. Par ailleurs, la fabrication des chars Leclerc étant entrée dans une phase industrielle, l'usine de Mulhouse était chargée du bloc moteur, des culasses et des bielles tandis que le montage se faisait à Surgères. Mais le début des années 1990 fut très difficile : avec un chiffre d'affaires qui se maintint à un milliard de francs, les trois exercices 1990, 1991 et 1992 furent déficitaires. Les plans sociaux se succédèrent et firent passer l'effectif à Mulhouse en dessous des 1 000 salariés. En mars 1993, Matti Tulkki, jusque-là directeur de l'usine de Mulhouse, fut nommé PDG¹⁹² : Wärtsilä renforça encore, avec 94 % du capital en juin 1993, sa mainmise sur la société qui devint à compter du 1^{er} septembre Wärtsilä-SACM Diesel¹⁹³. Mais cela ne changea pas les tendances lourdes de l'évolution : en octobre 1993, la direction annonça le licenciement collectif de 360 salariés, dont 230 à Mulhouse, c'est-à-dire le quart de l'effectif. Après les grèves et les manifestations, les réactions politiques, les motions de soutien, qui constituaient désormais l'accompagnement obligé de ce type de décision, le plan de licenciement fut finalement ramené à 287 emplois¹⁹⁴. Piètre consolation, d'autant que les usines étaient soumises au chômage partiel depuis septembre !

Wärtsilä perdit encore de l'argent en 1993 et 1994, mais s'accrocha, témoignant ainsi de son engagement pour la réussite de son projet industriel. Le nouveau moteur W200 fut présenté en septembre 1994 au Salon international de construction marine à Hambourg. La livraison des quatre premières commandes put se faire à partir de mars 1995. Le W200 se présentait comme le premier moteur rapide pouvant assurer un service continu de 8 000 heures par an et être utilisé soit pour la propulsion marine, soit pour équiper les groupes électrogènes de 2 000 à 4 000 kW selon les versions (V12, V16, V18)¹⁹⁵. Il était conçu pour la cogénération, c'est-à-dire la fabrication simultanée d'électricité et de chaleur.

Le *joint-venture* annoncé en décembre 1994 avec Cummins, un groupe américain de 23 000 personnes, leader mondial pour la fabrication des moteurs rapides, était dans ce contexte un nouveau signe encourageant : l'accord, signé à Londres le 16 mars 1995, entraîna la création de la Cummins Wärtsilä Engine Company (puis Cummins-Wärtsilä en janvier 1998), basée à Mulhouse, dont la présidence fut confiée à l'Écossais Iain Barrowman, jusque-là directeur des usines Cummins de Ramsgate et Daventry, au

¹⁹¹ *L'Alsace*, 30.10.1991 et 25.7.1992.

¹⁹² *L'Alsace*, 13.3.1993.

¹⁹³ Adrien Dentz, *L'Alsace*, 6.10.1993.

¹⁹⁴ *Id.*, 14.10 et 3.12.1993.

¹⁹⁵ *L'Alsace*, 15.12.1994.

Royaume-Uni¹⁹⁶. Ce dernier posa clairement la question du maintien de l'activité à Mulhouse et des coûts que cela représentait pour l'entreprise. Le maire Jean-Marie Bockel comprit très vite le message et fit le nécessaire pour assurer la pérennité du site industriel : en avril 1997, la Ville racheta pour 4 millions de francs à la Fimalac, qui avait pris la succession d'Alspi, l'ensemble immobilier de 9,2 hectares, s'engagea à en améliorer l'accessibilité et à proposer à l'industriel un bail plus avantageux ; L'État apporta 32 millions de francs sous forme d'aides directes à l'investissement ou de prêts bonifiés ; l'entreprise de son côté s'engagea à investir 130 millions de francs et à produire 500 moteurs par an¹⁹⁷. Parmi les mesures prises à cette époque pour moderniser les ateliers mulhousiens, la fermeture de la fonderie est certainement celle dont la signification symbolique est la plus forte : la dernière coulée de fonte eut lieu le 27 novembre 1997 pour le bâti de deux tonnes d'un moteur V12, le 15 552^e depuis l'origine¹⁹⁸. La Fonderie, d'Giesserei, ne méritait plus son nom...

Les événements renforcèrent l'impression dominante, celle de la fin d'une époque. Une fois de plus, les objectifs industriels apparemment les mieux étayés se heurtèrent à des réalités implacables : les difficultés techniques de la mise au point du moteur W200 avaient été sous-estimées et la confiance du marché se déroba. Puis s'ajouta à partir de 1997 la dégradation conjoncturelle liée aux crises en Asie, en Russie et en Amérique latine. Les pertes de Cummins-Wärtsilä s'accumulèrent, décuplèrent même entre 1995 à 1998 : 66 millions de francs en 1995, 151 millions en 1996, 288 millions en 1997, 655 millions en 1998¹⁹⁹ !

L'orage qui menaçait à Mulhouse depuis la rentrée 1998, avec les premières mesures de chômage technique, éclata en décembre avec l'annonce de la suppression de 243 emplois. Le blocage de l'usine en février 1999, l'opération « usine morte » en mars firent partie de ces actions désespérées dont l'objectif était uniquement de limiter les dégâts ou d'obtenir un sursis, des aménagements, des mesures d'accompagnement...²⁰⁰

Cummins et Wärtsilä décidèrent finalement de divorcer en janvier 2000. Wärtsilä France restructura sous la houlette du Finlandais Clas-Eirik Strand ses activités en France en y intégrant l'ancienne usine Sulzer de Mantes-la-Jolie. Mulhouse, avec près de 600 salariés sur les 1 100 employés par le groupe en France, se vit confirmée comme centre de production des moteurs W200 (au fioul) et W220 (au gaz) pour la propulsion navale, la production électrique ou la cogénération. La Ville de Mulhouse, propriétaire des murs, participa au financement d'un nouveau hall de montage qui fut inauguré en février 2002, par Jean-Marie Bockel et par Michel Kohler, le nouveau patron de

¹⁹⁶ DNA, 17.3.1995 ; *L'Alsace*, 18.3.1995.

¹⁹⁷ Adrien Dentz, *L'Alsace*, 8.4.1997.

¹⁹⁸ *Id.*, 4.12.1997.

¹⁹⁹ Françoise Zimmermann-Hazaer, DNA, 17.12.1999.

²⁰⁰ Adrien Dentz, *L'Alsace*, 22.9.et 7.11.1998.

l'entreprise, un Mulhousien issu du groupe Sulzer. De 100 moteurs fabriqués en 2001, l'objectif était de passer à 150 à 2002, puis à 250²⁰¹.

Une fois de plus, le pari ne fut pas tenu : l'usine ne livra que 62 moteurs en 2002 et le carnet de commandes culminait à 47 unités en septembre 2003. La qualité du moteur n'était pas en cause, mais il ne correspondait pas aux attentes du marché, qui le trouvait trop cher et trop sophistiqué par rapport à l'offre de l'Américain Caterpillar. Dès novembre 2002, fut annoncé un énième plan de restructuration qui s'alourdit encore en mars 2003 : l'usine de Mulhouse perdit 90 emplois et passa en dessous de la barre des 500 salariés²⁰².

En septembre 2003, Wärtsilä finit par jeter l'éponge en annonçant son retrait de l'activité énergie, l'arrêt de la production des moteurs W200 et 220 et son intention de ne conserver à Mulhouse qu'une activité de maintenance pour les moteurs SACM ou Wärtsilä en service. Sur les 490 emplois restant, 260 étaient supprimés, 230 étaient conservés. Une nouvelle fois, la consternation saisit le personnel de l'usine et au-delà, une bonne partie de la population mulhousienne qui assistait, impuissante, depuis de longues années à cette mort lente. En raison des circonstances, les salariés licenciés en mars 2004 « bénéficièrent » d'un traitement particulier, un congé de reclassement dérogatoire de dix-huit mois, c'est-à-dire le double de ce qu'autorisait la loi. Grâce au dispositif mis en place, 22 personnes seulement restaient à reclasser un an après le licenciement²⁰³. Quant au brevet des moteurs W200 et 220, il fut vendu à la société Waukesha, filiale du groupe américain Dresser.

Finalement, grâce aux initiatives de l'Agence de développement de l'Alsace (ADA), une activité de production put être maintenue sur le site historique de la SACM par l'implantation en janvier 2005 d'une filiale de Mitsubishi, Mitsubishi Equipment Alsace qui reprit 70 salariés de Wärtsilä. Cette nouvelle unité assemble des pièces fabriquées au Japon, près de Tokyo. Partant d'une production de 200 moteurs par an, l'objectif était de passer à 350 à 2006 et à 400 en 2007²⁰⁴.

En 2007, le cœur industriel de la Fonderie bat toujours. Mais le pouls est faible, à peine perceptible pour un vieux Mulhousien habitué aux allers et venues des ouvriers aux abords de la Fonderie, aux bruits et aux fumées, à l'activité d'une grande usine. Pour les observateurs, les dernières décennies furent probablement vécues comme une agonie interminable, et finalement lassante par le caractère répétitif des alertes vitales. Les acteurs, patrons et salariés, furent toujours persuadés que la qualité de leurs produits finirait par payer et viendrait à bout des vents contraires. Cette conviction mérite le

²⁰¹ *Id.*, 11.1. et 23.2.2002.

²⁰² *Id.*, 28.1 et 11.9. 2003.

²⁰³ *Id.*, 23.3.2004 et ?. ?. 2005.

²⁰⁴ *Id.* et *DNA*, 3.9.2005.

respect, car elle a été le levier de cette longue résistance, notamment au cours des années Wärtsilä. Mais elle ne suffit pas à assurer le succès industriel : la maîtrise technologique, fût-elle la meilleure du monde, ne crée pas par elle-même de marché. Rappelons que la démarche d'André Koechlin avait été l'inverse : mobiliser les compétences techniques pour répondre à la demande du marché.

Table des matières

Chapitre I : André Koechlin & Cie (1826-1872), une société, un patron, une usine.....	2
I. Le chemin du succès (1826-1832).....	3
1. L'urgence des besoins.....	4
2. L'expérience et les capitaux d'André Koechlin.....	6
3. Une stratégie gagnante.....	7
4. Une usine anglaise à Mulhouse.....	11
5. Une mise en route couronnée de succès.....	12
II. Les conditions de la durée (1832-1872).....	15
1. Le défi de la diversification.....	15
2. Un patron et son usine.....	21
3. Une entreprise prospère sous le Second Empire.....	27
4. Les difficultés de la succession et la formation de la SACM.....	29
Chapitre II : SACM (1872-1965), une usine tributaire de l'évolution d'un groupe.....	34
I. La Fonderie dans la deuxième industrialisation (1872-1911).....	34
1. Une usine à l'heure de la succession (1872-1875).....	35
2. Vers l'arrêt de la fabrication des locomotives à Mulhouse (1875-1889).....	36
3. Une nouvelle expansion (1889-1911).....	38
II. La Fonderie dans les conflits franco-allemands (1912-1945).....	40
1. Une Grande Guerre peu profitable.....	41
2. Reprise progressive et hésitations stratégiques.....	42
3. Puis vint la crise.....	45
4. Une usine nazifiée et militarisée.....	47
III. L'usine des Trente Glorieuses.....	50
1. Une reconstruction réussie.....	50
2. La fabrication des moteurs diesel, une reconversion remarquable.....	53
3. Loin de Mulhouse, l'aventure nucléaire, une orientation fâcheuse.....	55
4. La fuite en avant et le sacrifice de la SACM.....	56

Chapitre III : De la SACM à Wärtsilä (1965-2007), un déclin inexorable.....	61
I. Les espoirs d'un redressement (1966-1978).....	61
II. Les années terribles (1978-1986).....	63
III. Ambitions déçues, craintes confirmées (1986 à nos jours).....	66
Table des matières.....	72