

CHAPITRE IV

BREVE HISTOIRE DE L'ENTREPRISE HARMEL FRERES JUSQU'EN 1914 : UNE REUSSITE.

A. - EVOLUTION GENERALE DE L'ENTREPRISE.

Modernisation et expansion des années soixante.

Ne disposant ni des archives d'entreprise ni des registres du personnel disparus pendant la première guerre mondiale, je ne puis écrire véritablement l'histoire de l'entreprise Harmel frères avant 1914. D'autre part, pour la période antérieure à 1887, je n'ai pas consulté la correspondance personnelle de Léon Harmel¹. Il reste pourtant possible de décrire l'évolution générale de l'affaire, aux points de vue technique, économique et social. Description indispensable pour mieux comprendre la nature de la tentative du Val.

Après l'installation d'une machine à vapeur en 1849, il semble que peu de changements soient intervenus avant les années soixante. Alors se place une première phase, fort importante, de modernisation et d'expansion. Deux lettres d'Ernest, jeune frère de Léon, sont les seules sources dont je dispose pour l'époque. Elles permettent d'entrevoir les chances et les problèmes qui se présentent au lendemain du traité de commerce franco-anglais. Dans la première, datée du 25 septembre 1860, Ernest Harmel se montre enchanté à l'idée de moderniser l'usine. Il envisage l'adoption du matériel anglais. Dans la seconde, le 11 novembre de la même année, il se déclare satisfait des perspectives de développement de l'entreprise à condition que le financement des années à venir soit prévu de façon rigoureuse.

Dans l'immédiat, la situation est favorable. Fin décembre 1860 la somme à payer aux banquiers (dont le plus important est maintenant de Reims et non plus de Charleville) s'élève à moins de 83.000 francs (82.901,12). La maison disposera alors d'une masse de manœuvre de plus d'un million (1.077.901,12). 1.155.000 francs manqueront pour effectuer la première étape de la modernisation (355.000 francs pour les machines, 800.000 francs pour le premier bâtiment). Il conviendra d'attendre 1862 pour démarrer. L'année suivante sera dans ces conditions une bonne année pour le commerce, et elle sera suivie d'autres années favorables. Mais « si nous sommes en 1863 trop à court d'argent, nous manquerons de belles années. »

Ces quelques indications montrent clairement les dangers et les chances des années 1860-1862, années décisives pour l'économie française. Elles révèlent l'existence, au Val des Bois, d'un esprit moderne bien représenté par Ernest Harmel. On lui doit, en particulier, le remplacement du travail à façon par le forfait². Ce progrès, jugé essentiel, constitue une condition indispensable de prévision économique et de régularisation du travail. Seul, il peut permettre la formation d'une vaste clientèle en France et à l'étranger.

Tout cela est conforme à la structure et à l'évolution des entreprises textiles françaises qui surmontent avec succès les difficultés nées du traité Cobden-Chevalier : nous sommes en présence d'une dynastie familiale, qui marche vers le succès en ne recourant que très faiblement au capital bancaire et en pratiquant une politique d'autofinancement³.

Le succès prévu est confirmé par les faits : une quinzaine de familles (environ 150 personnes) sont transplantées au Val dans les années soixante pour répondre aux besoins nouveaux en main-d'œuvre⁴. Il serait

¹ La différence de précision dans la documentation pour la période antérieure à 1887 et la période suivante est plus apparente que réelle. La correspondance personnelle de Léon Harmel contient en effet peu de considérations d'ordre technique ou économique

² D'après une note dactylographiée

³ *Histoire du peuple français*, tome V : *Cent ans d'esprit républicain*, p. 63

⁴ Cf. GUITTON, *op. cit.*, I, p. 46

intéressant de savoir si la production du Val a augmenté plus ou moins vite que celle de la fabrique de Reims dans son ensemble. Les indices dont je dispose sont trop maigres pour répondre à cette question avec précision.

Selon Evelyne Taquet, le conditionnement des laines peignées dans la fabrique rémoise s'accroît de 78 % entre 1860 et 1869¹. La production de filés double entre 1862 et 1872. Pour le Val, je ne dispose que de deux chiffres, qu'il est tout de même possible de comparer. Le premier est celui de l'effectif approximatif en 1867 : 550 ouvriers². Les statistiques ultérieures faisant apparaître en moyenne un ouvrier pour deux personnes dépendant du Val (ouvrier, pris dans un sens large, signifie aussi bien apprenti, apprentie ou bien ouvrière adulte qu'ouvrier proprement dit), 550 «ouvriers» représenteraient donc environ 1100 personnes dépendant de la maison Harmel. Si je rapproche ce chiffre du second dont je dispose et que j'ai déjà cité (150 personnes transplantées dans les années soixante), je pense que l'effectif a dû s'accroître de 15 à 20 % entre 1860 et 1870. Malheureusement, j'ignore tout de l'augmentation de la productivité due à l'introduction de machines anglaises. Toutefois, en tenant compte de ces deux facteurs (accroissement des effectifs, accroissement de la productivité), je conclus, pour cette époque, à une augmentation notable de la production. Comme aucun texte concernant le Val ne laisse alors percer un sentiment d'inquiétude, bien au contraire, je pense que l'augmentation de la production y a été au moins aussi sensible que pour la moyenne de la fabrique rémoise.

La guerre de 1870 - 71.

Après ces quelques années heureuses, survient la guerre franco-allemande. Les épreuves des années 1870 et 1871 sont durement ressenties. La situation est dramatique. Tout manque à la fois : houille, argent, communications postales, transports pour écouler la production. Pourtant le travail ne s'arrête pas. Les chaudières sont chauffées au bois, ce qui est fort coûteux. Par la suite, pendant une année entière, les chemins de fer n'aident guère l'industrie que par le transport du charbon. Tous les produits sont alors envoyés en Belgique par voiture, à destination de l'Italie et de la Suisse.

En 1872 surviennent de graves difficultés financières, qui sont les séquelles de la guerre. Elles sont normalement surmontées grâce à la confiance du principal banquier du Val dans Léon Harmel et dans l'entreprise³. Je pense toutefois que la diminution des effectifs (375 ouvriers environ en 1874 contre 550 en 1867) est la conséquence des difficultés des années 1870-72⁴. J'ignore malheureusement si la production retrouve alors le niveau d'avant 1870 ou si elle lui est inférieure.

Un essor exceptionnel en pays rémois (1878-1900).

En 1873 commence pour l'économie une phase de dépression qui dure jusqu'en 1895. Mais, jusqu'en 1878, le textile rémois n'en ressent guère les effets. Simplement, les progrès se ralentissent et la production tend à devenir étale. C'est seulement à partir de 1878 que la fabrique rémoise, qui vient d'atteindre son apogée, commence à décliner lentement mais irrémédiablement. C'est aussi à partir de cette date que l'entreprise du Val se singularise puisque, à l'encontre de la tendance dominante dans la région, elle continue à se développer jusqu'en 1900.

L'incendie du 13 septembre 1874 constitue sans doute, paradoxalement, sa grande chance : les quatre étages de l'usine ayant été entièrement détruits, Albert Harmel, cousin et beau-frère de Léon, fait « reconstruire l'établissement sur un plan nouveau et élégant » avec 24.150 m² de bâtiments tout en rez-de-chaussée. Les métiers les plus perfectionnés, Koechlin, Schlumberger et Griinn, y sont installés. La reconstruction permet d'effectuer désormais toutes les opérations nécessaires depuis le tri et le dégraissage jusqu'au peignage et au filage. L'usine est telle qu'elle restera jusqu'en 1914.

¹ Article cité

² D'après une note manuscrite autographe de Léon Harmel. Il cite ce chiffre de mémoire, les livres ayant brûlé en 1874

³ Cf. GUITTON, *op. cit.*, I, p. 75, qui utilise COUSIN-HENRAT, p. 354-355 et, pour le chauffage des chaudières au bois, le *Mémoire sur le Val des Bois*, 1897, p. 6. Sur l'entrevue de Léon Harmel avec son banquier, une note dactylographiée lue, par Léon Harmel fils, en 1947, lors de la fête du Sacré-Cœur

⁴ La lettre adressée le 1er août 1874 par un visiteur lazariste au vicaire général mentionne, outre 38 employés ou contremaîtres, 750 ouvriers et ouvrières. Le nombre de personnes, enfants comme adultes, employés aux métiers s'obtient approximativement en divisant ce nombre par deux. Ce nombre (375) est très proche de celui de 386 qu'indique pour 1^{er} janvier 1878, la réponse à l'enquête du ministère de l'Intérieur, reproduite par *l'Association catholique*, tome 5, p. 682-683. Le nombre des employés et contremaîtres (18 dont 11 ± 7) est analogue à celui de 1874 puisque 18 X 2 = 36. La statistique de 1878 mentionne en plus 21 agents en France et à l'étranger résidant hors du Val

L'avantage qui résulte de cette modernisation imprévisible paraît décisif. Il confère à l'entreprise une marge d'avance qu'une gestion intelligente saura préserver par la suite. L'effectif ouvrier n'en est pas sensiblement modifié dans l'immédiat : juste avant le sinistre, comme dans les années qui le suivent, il oscille entre 350 et 400 personnes. Mais la clientèle s'étoffe et commence à se développer à l'étranger¹.

Certes la période du développement aisé est close. La gestion d'une filature de laine ne sera plus jamais, en Champagne, chose facile. En juin 1887, pour faire face à la baisse des prix de vente intervenue l'année précédente, Léon Harmel prévoit une réduction du budget des œuvres de 13.300 à 11.560 francs par divers moyens, dont le renvoi d'une Sœur, qui lui coûtait 760 francs par an². On serait tenté de dire : économies de bouts de chandelles, qui montrent combien la marge de sécurité est faible. En 1890, le tarif Mac Kinley, assorti d'un règlement administratif gênant, freine l'exportation aux Etats-Unis³. En 1893, Léon Harmel, dans une lettre, se plaint de nouveau de mauvaises affaires. L'évolution de l'épargne ouvrière capitalisée au Val semble confirmer ces difficultés : elle diminue en 1887 et 1888, stagne les deux années suivantes puis, après une nette reprise en 1891 et 1892 (année record pour la période 1886 - 1896), elle décroît très nettement pendant les années suivantes (de 2.165,45 francs en 1892 à 1.408 francs en 1896)⁴.

Les filiales.

La création de diverses «filiales» entre 1884 et 1892 confirme les difficultés de l'époque; elle montre aussi le dynamisme de l'esprit d'entreprise, évidemment plus utile que jamais. Il n'y a pas grand-chose à dire de la société Georges Bureau et Cie créée à Reims en 1880 pour la «production mécanique du mérinos» : simple moyen, pour les Harmel, de venir en aide à un parent en difficulté. Sans succès d'ailleurs : la société disparaît en 1885⁵. L'échec de la «maison» de Paris, créée rue du Sentier en avril 1884, abandonnée en décembre 1888 parce que trop lourde, révèle à la fois le désir de développer les ventes sur Paris, et l'inutilité de cet effort. Mais je ne dispose d'aucun renseignement sur cette «maison» hormis son existence et le fait que Léon Harmel y a vu après coup une entreprise inutilement audacieuse, un exemple à méditer pour ne pas retomber dans la même erreur.

L'échec de la «maison» de New York est plus grave, parce que de gros espoirs avaient été placés en elle. Il s'agit d'une société Harmel Frères créée pour dix ans en mai 1891 afin d'exploiter un brevet de traitement de peaux de moutons pris à New York par une certaine Madame Puech, de Mazamet, cette dernière restant propriétaire du brevet et recevant la moitié des bénéfices. L'usine est installée à Manchester dans le Connecticut. Elle reçoit en 1893 la visite de François Champion, secrétaire et bras droit de Léon Harmel, chargé de la renflouer. En pure perte : l'entreprise doit être abandonnée en décembre 1894⁶.

Un seul succès à noter, mais celui-là est important et durable : la création de l'usine de Sabadell (Catalogne) en 1892, «due au désir de conserver une clientèle qui ne pouvait plus être suivie à cause des nouveaux droits de douane»⁷. Jusqu'en 1914, cette filiale dépend entièrement du Val, qui lui envoie ses laines et assure sa comptabilité. Dirigée par Jean Saucourt, petit-fils de Léon Harmel, elle utilise la main-d'œuvre locale encadrée par du personnel de confiance (cadres et ouvriers) venu du Val. Les premières machines elles-mêmes ont été transférées de Warméville. Vers 1912, cette filature (peigné et retordage) compte 10.000 broches et emploie 150 ouvriers. La valeur de sa production annuelle est alors de 1.600.000 francs sur 7.000.000 au total (Val+ Sabadell). C'est dire l'importance capitale de cette usine pour les Harmel⁸.

Essor continu jusqu'en 1900.

¹ d'après Emile LEFEVRE, *Le Val des Bois, Filature de Laine de MM. Harmel Frères*. 1911, introduction. Des liens commerciaux importants s'établissent après 1874 avec Reims, Sedan, Elbeuf, Roubaix, Lyon et l'étranger

² d'après une note manuscrite de Léon Harmel

³ Note de Léon Harmel. Il voit une mesure d'arbitraire dans le bill administratif qui interdit toute discussion avec la douane sur l'appréciation de la taxe ad valorem

⁴ Chiffres cités dans *le Mémoire sur le Val des Bois*

⁵ d'après une note dactylographiée. La correspondance entre la marche de l'entreprise et l'évolution de l'épargne ouvrière capitalisée au Val s'explique par le caractère familial de la main-d'œuvre. Toute difficulté entraîne le retour à la maison des enfants ou de la mère : quelle que soit l'aide qu'ils reçoivent alors, les ressources de la famille diminuent et entraînent un retrait d'argent

⁶ Selon le contrat, le délégué de la maison Harmel s'occupe de la partie financière et commerciale, celui de Mme Puech, de la partie technique

⁷ D'après *Le val des Bois. Situation actuelle*, mars 1895

⁸ D'après une notice polycopiée et l'interview d'Edmond Hourdeaux. Après 1918, l'usine de Sabadell subsiste mais devient autonome. Jean Saucourt continue à la diriger. Il est le frère d'André Saucourt, administrateur d'*Ouest-Eclair*

En fin de compte, la phase de dépression intradécennale qui s'étend approximativement de 1873 à 1895 est franchie difficilement mais victorieusement par le Val des Bois. Résultat acquis grâce à l'ingéniosité de sa direction qui oriente délibérément la production vers la qualité et l'exportation. En 1889, dernière année «normale» avant la terrible crise du textile en 1900, les ventes extérieures sont dirigées, par ordre d'importance, vers l'Allemagne, l'Autriche, l'Italie et la Russie. La production annuelle représente alors, en valeur, 7 millions de francs¹. Résultat tout à fait remarquable si l'on songe que dans les vingt-cinq ans qui suivent 1878, la fabrique de Reims a perdu ce qu'elle avait gagné dans le même temps», ressentant cruellement la perte des clientèles de l'Espagne et des Etats-Unis.

Malgré les désavantages qui jouent contre l'industrie lainière rémoise, notamment les frais élevés de transport du charbon et des laines importées, tout se passe comme si le Val appartenait jusqu'en 1900 au groupe dynamique de l'industrie lainière du Nord². Ce dynamisme est confirmé par l'évolution des effectifs : ceux-ci passent de 404 personnes (ouvriers ± employés et contremaîtres) le 1^{er} janvier 1878 à 565 à la fin de 1894. Une fois surmontées les difficultés de l'année 1895, le nombre des personnes employées au Val aboutit à 655 environ fin 1896 et culmine à 678 - c'est le record absolu - à la fin de 1899 : 1283 personnes vivent alors de l'usine³. Parmi les hommes salariés, pour 1896 et 1899, on compte 45 (divers», que je n'ai pas fait entrer en ligne de compte, afin de comparer des nombres de même nature : ce sont, notamment, des membres de l'énorme (famille patronale» qui habite alors le Val. Aux 723 (678 ± 45) salariés et 1283 personnes vivant de l'usine s'ajoutent 55 travailleurs de l'exploitation agricole et forestière qui dépend du Val et 57 agents sur les diverses places de France ou de l'étranger.

1900 : Une crise terrible victorieusement surmontée.

Après quelques années de prospérité (1895-1899) correspondant au début de la phase d'expansion qui entraîne l'industrie dans son ensemble jusqu'en 1914, survient la terrible crise de 1900. Elle remet tout en question, au Val comme ailleurs. Dans son ensemble, l'industrie française la surmonte victorieusement et poursuit son expansion. Mais l'industrie lainière est plus touchée que la moyenne : les prix de vente de ses produits subissent une baisse brutale de l'ordre de 50% pendant plusieurs mois. Vu l'ampleur des stocks, qu'explique la prospérité des années précédentes, le coup est terrible : dans la région rémoise, plus de cinquante maisons d'achat et de négoce sont acculées à la faillite, ainsi que plusieurs banques régionales⁴. Pour l'ensemble du pays, l'industrie lainière cesse de participer à l'expansion globale. La concurrence croissante de l'étranger la réduit à la défensive.

Une compression extraordinaire du personnel.

Dans ce contexte économique défavorable, la direction du Val réagit de deux manières. En premier lieu elle opère une importante compression du personnel; puis elle porte tout son effort sur la modernisation de l'usine et sur la pénétration accrue des marchés étrangers.

Réduire la main-d'œuvre massivement et rapidement a dû constituer un véritable drame pour des patrons qui ont toujours ardemment désiré que leurs ouvriers ignorent ce qu'ils considèrent comme deux plaies caractéristiques du monde industriel : la grève d'une part, le chômage et l'instabilité de l'emploi de l'autre. Leur silence même révèle leur gêne et leur angoisse. Alors que les documents sont là pour montrer comment la direction a toujours évité le chômage même dans les circonstances les plus difficiles (1848, 1870, 1874), je n'ai retrouvé aucune trace de ce qui s'est passé entre 1900 et 1904 : seul l'examen des chiffres m'a permis une reconstitution hypothétique.

En 1896 les versements de la Caisse de secours (c'est-à-dire, en fait, de la caisse de chômage) alimentée uniquement par les patrons, se montent à 1.895,40 francs. C'est le niveau normal, celui qui permet de

¹ D'après une note dactylographiée

² D'après DELAUTEL, dans *Reims en 1907*, p. 453-70

³ L'effectif fin 1894 est fourni par *Le Val des Bois situation? actuelle*, mars 1895; celui de la fin de 1898, par une note manuscrite; celui de la fin de 1899 par le fascicule publié en 1900

⁴ d'après une note lue par L. Harmel fils A la fête du Sacré-Cœur en 1947

résoudre les cas individuels imprévus, sans débaucher personne. En 1900 les versements passent d'un coup à 20.390 francs. En 1901 ils sont encore de 17876 et, en 1903, de 6917 francs¹.

Ces chiffres sont à rapprocher des deux seules statistiques sûres du personnel dont je dispose pour l'époque : celle de 1899, déjà citée; celle du 5 mai 1904, de la main de Léon Harmel. La première indique 635 ouvriers (678 employés; 723 salariés), la seconde en mentionne 478. Entre ces deux dates, l'effectif ouvrier masculin total passe de 347 à 286; le nombre des jeunes gens (de 13 à 18 ans) reste constant : 62 en 1899, 59 en 1904; celui des adultes diminue : il passe de 285 à 227. La main-d'œuvre féminine est la plus touchée : 288 ouvrières en 1899, 192 en 1904. Le nombre des jeunes filles s'accroît, passant de 57 à 73; celui des femmes mariées ou veuves diminue sensiblement, de 62 à 41; la catégorie des femmes travaillant chez elles pour l'usine - 30 en 1899 - disparaît; le nombre des célibataires adultes s'effondre : 139 en 1899, 78 seulement en 1904.

Ces chiffres appellent des commentaires. L'importance de l'effectif masculin, contrairement à une idée reçue, n'a rien d'exceptionnel. De nombreux travaux (manutention, entretien, opérations préliminaires pénibles comme dégraissage ou teinture) requièrent des hommes. Le travail sur les métiers peut être indifféremment, dans de nombreux cas, masculin ou féminin. La politique de recrutement des Harmel explique le reste : ils engagent de préférence des familles entières. Le travail des mères de famille n'est pas encouragé, leur place étant à la maison. Les filles travaillent à l'usine dans leur jeunesse mais un certain nombre d'entre elles quittent le Val pour se marier à l'extérieur. Le recrutement de jeunes filles ne parvient pas à rétablir l'équilibre numérique entre les sexes².

C'est cette même politique familiale, alliée au désir de conserver par priorité la main-d'œuvre la moins chère, qui explique la manière dont s'opère la compression du personnel consécutive à la crise de 1900.

Voici comment je la reconstitue. Le recrutement de nouvelles familles cesse. Des hommes célibataires sont débauchés. Par contre tous les chefs de famille en état de travailler restent à leur poste mais leur nombre, fatalement, diminue peu à peu, d'autant plus que la main-d'œuvre masculine est alors âgée. Le renouvellement numérique des jeunes gens (13 à 18 ans) est assuré, ce qui est un gage pour l'avenir. A l'encontre des chefs de famille, les mères ne restent au travail que dans la mesure où il y a de l'emploi. Par contre, le nombre des jeunes filles de moins de dix-huit ans s'accroît. Celui des filles d'ouvriers restant sans doute à peu près constant, c'est donc celui des pensionnaires de la Maison de Famille qui, vraisemblablement, augmente. Cet accroissement est intéressant dans l'immédiat, puisque la main-d'œuvre la moins chère est celle des jeunes filles, particulièrement celles de la deuxième catégorie³. Il est intéressant à terme puisque, dans l'avenir, la main-d'œuvre tend à se féminiser et que les salaires féminins sont nettement inférieurs aux salaires masculins.

En fin de compte, les plus touchées sont les femmes célibataires qui constituaient en 1899 près de la moitié de l'effectif féminin. C'est à elles que doit être versé, en 1900 et dans les années suivantes, l'essentiel des indemnités de chômage, afin de leur permettre de subsister en attendant leur reclassement. Les familles ont été ménagées. Ce sont les femmes célibataires qui, bien que traitées de la manière la moins inhumaine possible, font les frais de l'opération. Par la suite, les effectifs n'ont pas dû changer sensiblement jusqu'en 1914 : environ 500 «ouvriers» et un millier de personnes vivant de l'usine⁴.

Modernisation. Ventes accrues à l'étranger. Maintien d'une position privilégiée.

¹ JAUBERT, *l'Organisation actuelle du Val des Bois*, 1904, p. 17

² D'après les interviews d'anciens du Val des Bois : MM. Hourdeaux, Sillet, Hoeltgen. Témoignages corroborés par celui de l'actuelle secrétaire de direction du Val, Melle Champion, petite-fille de François Champion, secrétaire de Léon Harmel

³ La main d'œuvre masculine est âgée, comme le montrent les listes de vétérans. Elles s'allongent d'ailleurs d'une publication sur le Val des Bois à la suivante. Sur la rétribution des jeunes filles de la Maison Familiale, voir texte p. 66

⁴ Deux indications sérieuses le confirment : Les chiffres cités par les *Echos du Val des Bois*, 1910, p. 83 : 251 familles, 938 membres de la Société de Secours, une indication approximative fournie par une notice photocopie vers 1912 : un millier d'habitants au Val dont «500 ouvriers, ouvrières et travailleurs.

La réduction de la main-d'œuvre n'affecte pas durablement la production. Deux séries de chiffres permettent de l'affirmer : ceux de 1899, antérieurs à la crise; ceux de 1910 fournis par Emile Lefèvre¹. La masse des fils teintés passe de 601 tonnes à 700 ; le cardé et le retordage restent stables (250 et 250 tonnes respectivement) ; le peigné et la nouveauté, articles les plus intéressants, passent de 700 tonnes à 900. Bien sûr, il faut tenir compte du développement de l'usine de Sabadell (10.000 broches et 150 ouvriers) vers 1912. Malgré tout, la modernisation seule permet de tels résultats. De fait, malgré la réduction d'un quart de la main-d'œuvre du Val, le nombre de broches y passe de moins de 33.000 à 38.000, ce qui signifie la généralisation du matériel moderne pour l'époque, les renvideurs à 400 broches (au lieu de 250)².

Tout cet effort aboutit simplement au maintien en valeur de la production annuelle : 7 millions. L'essentiel se vend désormais l'étranger, la moitié ou les deux tiers suivant les sources, vraisemblablement la moitié si l'on se réfère uniquement à la production du Val, les deux tiers si l'on tient compte de Sabadell. En 1899, les proportions correspondantes étaient de un tiers et de la moitié. En bref l'affaire se maintient grâce à une pénétration accrue sur les marchés étrangers. A une époque où le recul de la fabrication rémoise est net, l'augmentation en masse et le maintien en valeur de la production Harmel Frères constituent une sorte d'exploit. L'aboutissement lointain est le quasi-monopole actuel des Harmel dans la filature champenoise.

Les raisons du succès: Modernisme et solidarité familiale.

La solidarité familiale constitue la principale raison du succès : Léon Harmel le dit fort bien lui-même en 1910 :

«La réunion des aptitudes diverses a été le fondement d'une maison prospère là où un seul, laissé à lui-même, n'eût pas réussi»³.

La gestion est toujours partagée entre plusieurs responsables qui se répartissent le travail, se soutiennent mutuellement et apportent à la tâche commune la diversité de leurs aptitudes complémentaires. De 1854-55 à 1876 existe une société de fait entre Léon, qui dirige l'entreprise, son père Jacques-Joseph et son jeune frère Ernest, déjà cité. Jules, le frère aîné de Léon, se joint à eux en 1862. De 1876 à 1883 une société de droit unit les talents des trois frères et d'Albert Harmel. Les modifications ultérieures respectent le principe collégial : les sociétés successives unissent les membres des diverses générations⁴.

Chacun des sociétaires est responsable de son domaine propre. Jules a une (nature essentiellement artistique) : il crée et perfectionne de nouveaux types de fils. Léon est avant tout un administrateur. Ernest est un spécialiste des voyages et transactions. Albert est d'abord un technicien⁵. Mais ces attributions ne souffrent d'aucun cloisonnement : Jules s'occupe aussi des œuvres du Val et, en 1894, Léon Harmel contribue à la mise au point d'un procédé pour réduire de plus d'un tiers la quantité de houille nécessaire à la teinture⁶. La solidarité familiale aide à la formation d'un climat affectif chaud qui soutient ses membres, qui les pousse à créer et à agir.

Dans ce concert, Léon constitue l'élément le plus stable ; il représente la continuité et c'est bien normal puisqu'il est le créateur et le principal responsable des institutions sociales et religieuses du Val. Pendant deux brèves périodes seulement, il ne figure pas parmi les associés : de 1902 à 1905 et lorsque, vieilli, il prend pratiquement sa retraite de 1911 à 1914. Le reste du temps il est toujours associé à la direction, quoique à des titres divers : véritable patron du Val à tous points de vue de 1853 à 1883 et de 1905 à 1911, il n'est qu'associé secondaire de 1883 à 1902, période de sa grande activité extérieure.

¹ Les chiffres de 1899 proviennent du fascicule publié en 1900, p. 4; ceux de 1910 d'Emile LEFEVRE, Etude économique. *Le Val des Bois*, 1911. La note citée ci-dessus en (24) confirme Lefèvre : La production totale représente 7 millions en valeur, comme en 1899. dont 1,6 million pour Sabadell. Le nombre des broches entre 1899 et 1912 est passé de 32.694 A 48.000 (dont 10.000 pour la filiale catalane)

² Ces chiffres diffèrent de ceux recensés par R. Brunet parce que ce dernier ne tient compte que du travail courant, cardé et peigné, négligeant le retordage et la nouveauté

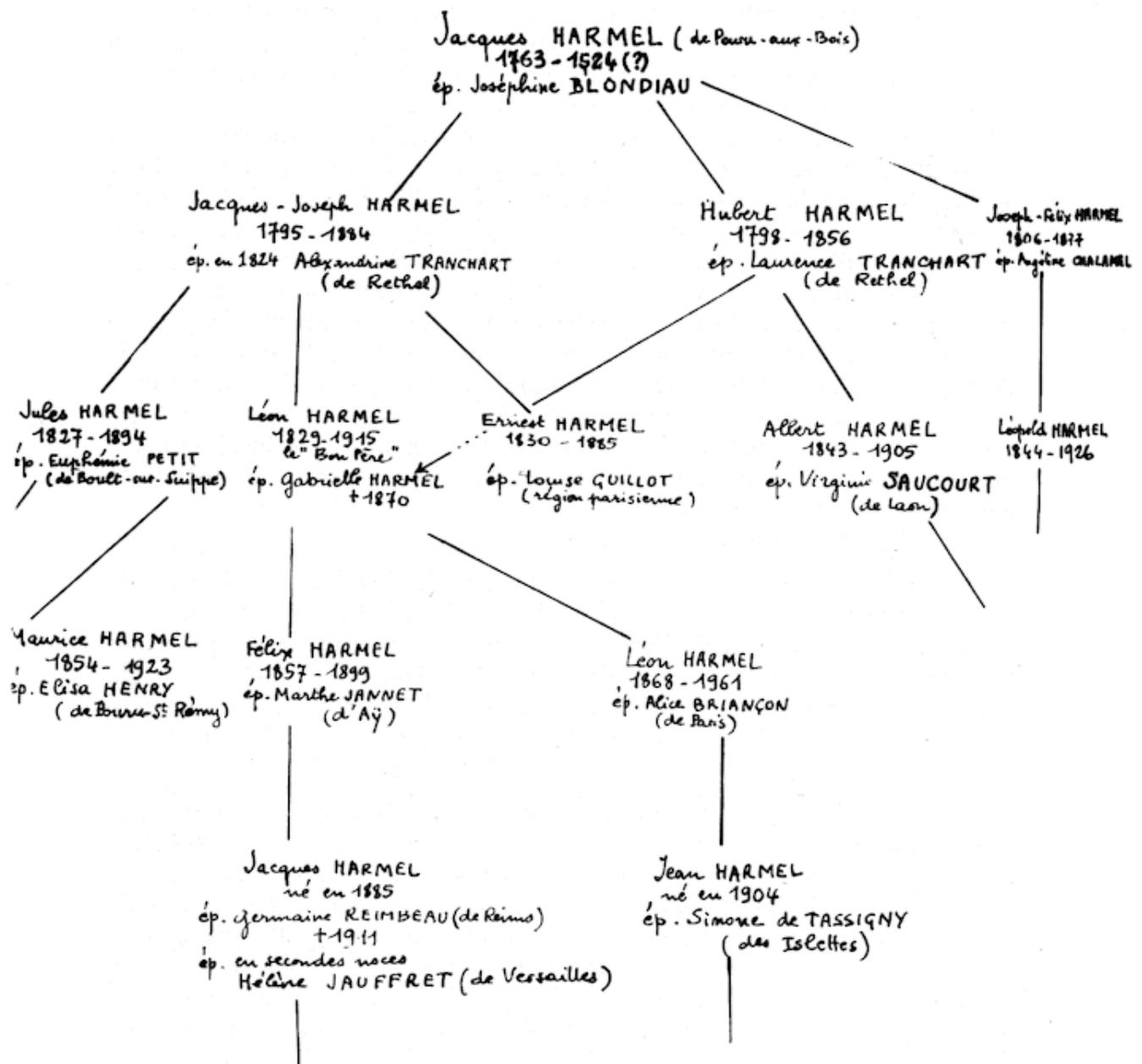
³ Journal de Nice : lettre du 10 février 1910

⁴ Voir tableau

⁵ Cf. COUSIN-HENRAT, *op. cit.*, p. 350 sq., les diverses notes dactylographiées et la lettre de Nice du 10 février 1910

⁶ Lettre à Félix, du 23 avril 1894

Généalogie très simplifiée



N.B. : Le mariage de Léon Harmel avec sa cousine n'est que l'un des mariages entre cousins au sein de la famille.

Dans ce climat de collaboration fraternelle et familiale, chacun donne le meilleur de lui-même. Jules et Albert contribuent grandement à la prospérité de l'affaire. Le premier consacre son ingéniosité à mettre au point des fils fantaisie qui font la renommée de la Société Harmel : inventeur, dès 1864, de fils de (haute nouveauté), il dépose trois brevets de fils fantaisie en 1874, 1877 et 1879¹. Ces fils demeurent longtemps la spécialité de la maison qui, malgré une concurrence naissante, « garde toujours (en 1900) la confiance de sa clientèle et la supériorité de sa production »². Albert s'occupe surtout de technique. En 1882, modifiant et adaptant un dispositif remarqué l'année précédente par son oncle Félix à la foire de Leipzig, il met au point « un appareil échardeur (qui) occasionne une véritable révolution dans le commerce de la laine en permettant d'utiliser normalement une quantité de laines de Buenos Aires et d'Australie criblées de chardons

¹ Fils albanais ou fils flottés (1874), fils velours (1877), fils hérissés en broussailles (1879). Leur fabrication nécessite des machines spéciales. Selon COUSIN-HENRAT, *op. cit.*, 1.500 machines Harmel sont en service dans les grands peignages de Roubaix en 1900, sans parler de l'étranger

² Cf. Harmel Frères filateurs, 1900, p. 3

qui jusque-là étaient dépréciées et peu employées.» En 1900 «dans tous les peignages du Nord..., il n'y a pas une seule carderie qui ne soit munie de cet appareil »¹. Remarquable réponse aux difficultés permanentes qui assaillent la fabrique rémoise de 1880 à 1900. Tandis que le nombre total des broches qu'elle utilise tombe de 385 000 à 240 000 (220 000 en 1910) et qu'un chômage grave règne de 1894 à 1900, la production du Val progresse, malgré un grave malaise en 1895, mais ce malaise ne paraît pas affecter la production. En dehors de la maison Harmel, seules les fabriques Collet et Holden se maintiennent grâce à la modernisation de leur outillage. Encore cette dernière connaît-elle des difficultés graves : deux grèves, l'une de 33 jours en avril-mai 1880, l'autre en mai 1893². Outre les avantages que l'entreprise du Val retire directement des innovations qui se font chez elle, il convient de songer aux bénéfices que lui rapporte l'exploitation des brevets : ces bénéfices me sont malheureusement inconnus.

La maison Harmel est donc une entreprise moderne qui s'insère spontanément dans le climat international : en 1906, par exemple, elle crée, à Londres et à Buenos Aires, des comptoirs d'achats de laine en commun avec la maison Osterrieth d'Anvers³. Ses directeurs prennent volontiers les Etats-Unis pour modèle. Léon Harmel admire Carnegie lorsqu'il veut lutter dans l'entreprise contre la dispersion des cerveaux et des capitaux. Mais il lui reproche de manquer de ce qui fait la force du Val, c'est-à-dire l'esprit de famille. Si, dit-il, Carnegie

«avait eu une famille nombreuse comme la nôtre, il l'aurait plongée pour toujours dans le prolétariat. Oui, nous mettons l'homme au-dessus de la machine; oui, pour nous les affaires restent le moyen, tandis que le bien de la famille est le but, et nous estimons qu'il y a de par le monde une merveille plus admirable que les grandes usines de Pittsburg avec leur gigantesque machinerie. C'est une famille chrétienne, nombreuse comme la nôtre, unie comme la nôtre, sur le terrain des affaires aussi bien que sur celui des grandes et nobles idées qui rapprochent l'homme de Dieu»⁴.

Ce ne sont pas des phrases. La solidarité familiale est, à la fois, pour le Val, source de prospérité, de devoirs et de contraintes. A vrai dire, ces divers aspects sont inséparables. Plusieurs exemples le montrent clairement. Celui de Jules Harmel en premier lieu. Marié le 17 novembre 1851, il préfère le commerce aux activités familiales. Son père, le premier «Bon Père», lui avance 20.000 francs en 1854 «pour que l'honneur de son fils soit couvert». Après son échec, il revient au Val en 1862. Jusque-là source de tracas et de pertes d'argent pour sa famille, il devient pour elle, par son esprit inventif, source de satisfactions et de bénéfices⁵. Le cas de Léon Harmel est, en un sens, comparable : veuf en 1870, il n'aurait pas pu déployer son activité débordante si ses huit enfants n'avaient été élevés par sa sœur, veuve, puis, à partir de 1888, par sa fille.

Parfois la solidarité familiale coûte, ou paraît coûter, plus cher qu'elle ne rapporte. Les fils, neveux ou cousins qui ne sont la source d'aucun bénéfice et coûtent parfois très cher se révèlent fort nombreux. En 1885, Jules, qui bénéficia en son temps d'une manifestation identique de solidarité, doit avancer 156.783,70 francs «pour sauver l'honneur de son fils». Cet argent, qu'il n'a point, doit être emprunté à la société qui l'avance sans contrepartie ni garantie. Quant à la famille Collard, de Saint-Etienne, issue du mariage de Virginie, sœur de Léon, elle constitue, à partir de 1854, un véritable gouffre financier. Mais la perte de quelques centaines de milliers de francs paraît supportable parce qu'il n'est jamais question de transiger sur l'amour familial ni sur le devoir. Léon Harmel déclare en 1892 à son gendre :

«Je ne désire qu'une chose, c'est que l'assistance morale ou matérielle la famille ne fasse jamais défaut et que mes enfants comprennent bien que c'est le véritable intérêt comme le sont toujours les devoirs »⁶.

¹ *Ibid.*, p. 3. Voir aussi deux notes dactylographiées conservées par M. Jean Harmel. Le dispositif initial est celui d'OFFERMANN, directeur à Leipzig, du « plus grand peignage du monde ». La maison Harmel achète le brevet. Albert Harmel modifie et perfectionne l'échardonneur, qui donne lieu de ce fait à un nouveau brevet. Pour pouvoir diffuser le procédé dans le Nord les Harmel s'associent à l'Anglais Jonathan HOLDEN, filateur Reims dont le propre frère, Isaac, détient un peignage à CROIX (Nord). Jonathan reçoit 20% des redevances. Quelques années plus tard, Isaac est condamné en justice pour avoir utilisé un nombre d'échardonneurs bien plus élevé que celui pour lequel il payait des «royalistes*». Sur ce dernier point, cf. un registre du Val de 1887).

² Cf. BOUSSINESQ et LAURENT, *Histoire de Reims*, tome II, Une partie, p. 851. Cet ouvrage indique aussi l'évolution des salaires et du chômage, ainsi que les grèves (p. 842 sq.)

³ Note lue à la fête du Sacré-Cœur en 1947

⁴ Cf. le supplément du numéro de décembre 1907 des *Echos du Val des Bois* relatant la réunion de famille du 9 septembre 1907, p. 10 et 11. Léon Harmel cite, de Carnegie, *L'Empire des cerveaux*, p. 58-59, et prend position à son égard

⁵ Lettre du 4 octobre 1892 à son gendre Gabriel Ardant

⁶ *Ibidem*

TABLEAU des SOCIÉTÉS SUCCESSIVES

1876. société de droit créé pour 12, 16, 20, 24, 28 ou 32 ans.	Les trois frères { Jules, Léon, Ernest, mort en 1885. Leur cousin germain (Albert).
1883: Jules et Léon passent en retraite. La direction passe aux mains de la génération suivante.	Trois associés gérants, le neveu de Léon (Albert. deux de ses fils { Maurice, Félix, mort en 1899. Associés secondaires, les deux frères { Jules, mort en 1894, Léon.
1899	Sociétaire principal, le neveu de Léon (Albert. Associés { Léon fils, Maurice, autre fils de Léon, mort en 1923
1902: Léon et Maurice se retirent	Trois associés, le neveu de Léon (Albert, mort en 1905. le second fils de (Léon. Léon un petit-fils (Pierre Saucourt. + une "intéressée" (M ^{me} veuve Félix .
1905. Retour de Léon Harmel	Trois associés gérants { Léon, Léon fils, M ^{me} Félix.
1911: Retraite de Léon Harmel	Trois associés gérants { Léon fils, Pierre Saucourt, Jacques Harmel, fils de Félix .

NB. En 1908, les Saucourt prennent le nom de Saucourt-Harmel, s'intégrant ainsi complètement à la famille. A la veille de la Grande Guerre, c'est Pierre Saucourt qui préside les réunions du Conseil d'Usine.

Cette assistance paraît parfois un peu lourde aux intéressés. Blanche Collard, nièce chérie, et assistée, du «Bon Père», bénéficie volontiers de son aide, mais se fait tirer l'oreille pour venir au Val. Il faut que son oncle déploie des trésors de ruse et promette formellement de respecter sa liberté pour qu'elle consente à venir y habiter. C'est pourtant là chose normale aux yeux des Harmel : chaque fois qu'un membre de la famille arrive, il est hébergé, utilisé et aidé. Quand un nouveau ménage «patronal» se

forme, on construit une nouvelle maison toute simple, dans l'enceinte du val¹. Ainsi s'agrandit la «famille patronale», Léon Harmel dit volontiers la «tribu»².

C'est bien une «tribu» en effet, qui ne saurait se passer de chef et cette «tribu» commande à la «famille ouvrière». Avant de mourir, en 1884, Jacques-Joseph, le premier «Bon Père, embrasse et bénit, par petits groupes, ses anciens ouvriers. Puis il meurt. La Tour du Pin accourt, salue Léon Harmel, le gratifiant à son tour du nom de «Bon Père. Une acclamation puissante, dit-il, lui répond. Pourtant Léon Harmel n'est pas l'aîné. Mais il est bien l'organisateur de la corporation chrétienne, des œuvres et des institutions du Val. Aussi le consensus des membres de la famille et des ouvriers est-il acquis spontanément et le surnom, donné par erreur, lui reste³. Plus tard, il deviendra, tout naturellement, «le patriarche»⁴.

B. - LA CONDAMNATION DU LIBERALISME ET DU SOCIALISME.

L'esprit de famille des patrons ne suffit pas à rendre compte de la prospérité de l'entreprise. L'ardeur des ouvriers au travail, leur « bon esprit » y contribuent aussi indiscutablement.

L'origine de la main-d'œuvre, la manière dont elle est encadrée et prise en mains expliquent en partie cet état d'esprit favorable. Mais celui-ci est dû, également, à l'attitude nettement sociale des Harmel.

Certes, les «anciens» ne disent pas uniformément du bien de la période antérieure à 1914. Ils ont le souvenir d'une usine où l'on travaillait dur, où les salaires n'étaient pas plus élevés qu'ailleurs et où la critique de l'idéologie patronale était impossible. Pourtant ils disent tous leur satisfaction et celle de leurs aînés. En effet, jamais la direction n'a considéré la main-d'œuvre comme une marchandise soumise aux aléas de la conjoncture. Léon Harmel a refusé que ses ouvriers soient condamnés la condition prolétarienne. Pourtant Reims est tout proche où, encore vers 1900, les principaux traits de la condition ouvrière sont l'insuffisance flagrante des salaires, l'obsession du chômage, la fin normale des vieux travailleurs à l'hôpital, les mauvaises conditions de travail, la délinquance et la prison. Sans oublier les horaires de travail qui varient constamment et empêchent, par là même, toute vie de famille véritable⁵.

Léon Harmel, pendant toute sa vie, a lutté contre cette situation scandaleuse.

Les causes du paupérisme selon Léon Harmel.

Au début du premier chapitre du *Manuel* (par. 9) il définit le paupérisme» comme la maladie des sociétés modernes, qui unit « la misère matérielle avec l'abjection morale.» Il invoque deux témoignages : celui de Michel Chevalier, qui rejette la responsabilité sur «notre civilisation » et celui de l'Anglais Canning qui montre comment la misère progresse en même temps que la richesse industrielle. Il conclut en affirmant «le paupérisme est le phénomène extérieur d'une maladie de l'âme ; ses causes sont nombreuses.»

En tête de celles-ci, il indique : «la liberté illimitée de la concurrence substituée tout à coup et sans ménagement au régime des anciennes corporations», l'industrialisation et ses conséquences que nul n'a su prévoir, «l'abandon du travail au foyer domestique», la recherche exclusive du profit ou, plus exactement,

¹ Source orale : M. Jacques Harmel. Cf. aussi Eugène STANDAERT, *Chez le Bon Père*, p. 21

² C'est en 1907 que je trouve employé, pour la première fois, le mot « tribu » dans les *Echos du Val des Bois* (supplément au numéro de décembre 1907, p. 8.)

³ GUITTON *La vie ardente et féconde de Léon Harmel*, p. 76.77

⁴ C'est à partir de 1906 que Léon Harmel se comporte comme le «patriarche du Val des Bois ». De cette époque datent les longs discours adressés à ses enfants ou petits-enfants l'occasion des fêtes familiales (fêtes, anniversaires, mariages, etc...) qui nous ont été conservés imprimés

⁵ Cf. Serge MASSON, *La situation ouvrière à Reims à la fin du XIXe (1880-1900)*. Mémoire pour la maîtrise d'histoire présenté à Reims en 1970, conservé à la Bibliothèque d'histoire régionale de la Faculté des Lettres de Reims (MM 8, inv. 314). Si la loi réduisant le travail à 11 heures est observée généralement à partir de 1894, il semble que ce soit par manque de travail bien plus que par la volonté des patrons. Les horaires, variant constamment, sont «aménagés» de telle manière qu'ils rendent toute vie familiale normale impossible

« un système industriel païen, où toutes les ressources de l'intelligence ont été tournées vers la richesse, où personne n'a pris souci de ce qui intéresse la vie morale et religieuse des travailleurs.»

Evoquant les autres causes du paupérisme, Léon Harmel mélange de façon curieuse, au moins à première vue, les considérations morales et les simples constatations. Dans l'énumération de ces causes, «l'oubli universel des devoirs du patronage» précède «la désertion des campagnes et l'agglomération dans les villes,..., le mélange des sexes et le travail des enfants,..., l'imprévoyance, l'inconduite..., la révolte et l'envie..., la guerre entre l'ouvrier et le patron, l'égoïsme remplaçant le dévouement ; enfin la dégradation morale des ouvriers, opérée par le travail impie du dimanche et les mauvais exemples, crime dont l'Etat continue à se rendre coupable, et que trop de patrons ont à se reprocher.»

La condamnation du libéralisme.

Ce texte n'est confus qu'en apparence : en fait, il condamne un certain libéralisme économique inséparable du «libéralisme» en général, au sens on l'entendait Pie IX. Le paragraphe 239 du *Manuel* confirme cette interprétation :

«Quel est le vice du libéralisme ? C'est d'affranchir l'ordre humain de toute dépendance envers l'ordre surnaturel et d'appliquer toutes les forces sociales à la poursuite des biens terrestres.»

Le libéralisme apparaît comme un héritage de la Révolution, une conception matérialiste et athée du monde, au même titre que le socialisme. Pour cette raison, il est aussi condamnable que lui. Léon Harmel partage l'avis d'Albert de Mun qui déclare à Chartres en septembre 1878 :

«On nous appelle socialistes lorsque nous constatons ce qu'il y a de légitime dans les revendications des ouvriers..., pensait-on que nous, les adversaires décidés de la Révolution, les enfants soumis de l'Eglise, nous allions prendre parti pour les libéraux contre leurs héritiers naturels, intervenir dans une querelle qui n'est pas la nôtre et choisir entre deux erreurs au lieu de proclamer la vérité toute entière ? Ce serait être bien dupes ou bien inconséquents... Le socialisme c'est la Révolution logique et nous sommes la Contre-Révolution irréconciliable. Il n'y a rien de commun entre nous, mais entre ces deux termes, il n'y a plus de place pour le libéralisme»¹.

Cette proclamation de l'existence d'une troisième voie entre le capitalisme libéral et le socialisme provoque l'hostilité durable de tous ceux qui, catholiques ou non, considèrent comme légitime le libre jeu complet des «lois économiques». Parmi eux, la majorité des patrons, dont l'hostilité ne désarme pas avec le temps. Navré de l'indifférence dans laquelle sombre l'encyclique *Rerum Novarum*, Léon Harmel réaffirme l'existence d'un lien funeste entre le «libéralisme» au sens on l'entendait Pie IX et le libéralisme économique. Songeant à Louis Cordonnier, patron de Roubaix, il écrit le 6 juillet 1892 à son gendre Gabriel Ardant :

«De même que tous les adversaires de Louis Veuillot étaient des libéraux en religion, les adversaires de *l'Œuvre des Cercles* sont des libéraux en économie pour lesquels le patron est un être supérieur et l'ouvrier un esclave.»

Cette position n'est pas neuve. Contre-révolutionnaire comme Pie IX, en accord avec lui sur la condamnation du «libéralisme», Harmel ne s'est jamais contenté de le suivre : au contraire, il apparaît comme un des inspirateurs de l'attitude sociale de Léon XIII. Pas plus qu'Albert de Mun, il n'admet le libre jeu complet des lois économiques. Ce n'est pas l'abaissement des barrières douanières qui le gêne : il est pour cela un industriel trop avisé. Mais l'exploitation sans limite des ouvriers lui paraît un crime. A la différence de Le Play, qui ne songe qu'à défendre la famille, Léon Harmel veut un ensemble de lois sociales.

En 1880, il regrette qu'Albert de Mun, lorsqu'il était député, n'ait pas déposé, comme il le lui demandait, des projets de loi sur l'abolition du travail de nuit pour les femmes, le repos du dimanche, la liberté d'association². Certes, il ne se faisait aucune illusion sur le succès de l'entreprise, mais il estimait bon, pour les catholiques, de prendre date. D'accord avec Hippolyte André, il tente de faire de *l'Association catholique*, revue de *l'Œuvre des Cercles*, un organe d'action. Il trace avec lui un plan d'études capable d'intéresser les

¹ ALBERT DE MUN, *Discours*, Tome 1, p. 337. Texte cité dans CHOISELLE, *op. cit.*, p. 70-71

² Lettre à la Tour du Pin, 9 novembre 1880

gens du métier : «contrat de travail, constance des salaires, primes diverses, retraite, participation»¹. Méfiant envers l'Etat, dont l'intervention pourrait être lourde, maladroite, avec des relents de socialisme, il réclame la protection de la loi pour les ouvriers.

Condamnation du socialisme et tentative d'analyse chrétienne de la répartition des profits et des salaires.

En 1881, au Congrès du Mans, Léon Harmel, qui a élargi son information, attaque simultanément les économistes classiques et les socialistes². Il déplore le succès et les conséquences néfastes des idées malthusiennes. Il récuse Ricardo, Jean-Baptiste Say et Cobden aussi bien que Proudhon, Charles (sic) Marx (qu'il considère comme le «maître suprême de l'école socialiste») et Lassalle qui «n'ont pas trouvé de moyen plus avantageux que de combattre les économistes avec leurs propres principes». Conscient du lien qui existe entre les deux écoles (et qu'il interprète à sa manière), Léon Harmel, après une brève mais claire analyse de la «loi d'airain des salaires», renvoie dos à dos économistes classiques et socialistes pour leur commun matérialisme (le mot toutefois n'est pas prononcé).

La partie la plus intéressante, sinon la plus originale, du discours me paraît être la tentative d'analyse chrétienne «du salaire et de la juste répartition des profits». Sa clarté, l'indignation vigoureuse dont elle vibre annoncent *Rerum Novarum* par son contenu et par ses accents.

Pour justifier le profit, du moins un profit raisonnable, Harmel emprunte à Proudhon l'exemple de l'érection à Paris de l'obélisque de Louqsor, mais en retournant son raisonnement. Proudhon pense que le capitaliste (dans le cas cité, il s'agit de l'Etat, mais cela ne change rien l'affaire) n'a pas rétribué

«la force immense qui résulte de l'union et de l'harmonie des travailleurs, de la convergence et de la simultanéité de leurs efforts.»

Léon Harmel rétorque qu'il convient de payer l'intelligence coordinatrice de cette action d'ensemble, en l'espèce l'ingénieur responsable. Le même raisonnement s'applique d'ordinaire au patron qui, assumant en plus les risques d'une entreprise, a doublement droit à un «salaire» particulier. Ce dernier étant aléatoire, il est juste que le patron bénéficie de toute augmentation du profit. Par contre, les ouvriers, qui ne peuvent participer aux pertes, ne sauraient, en toute logique, réclamer une participation aux bénéfices. Leur droit consiste en un salaire «certain», c'est-à-dire stable et juste. «La justice» en ce domaine n'étant satisfaite que lorsque «dans les conditions normales le prix du travail» égale «ce qui est nécessaire à la vie de l'ouvrier et de sa famille»³.

Le mécanisme de l'offre et de la demande ne saurait régler à lui seul ce problème. Le travail n'est pas «une marchandise, soumise aux fluctuations». L'ouvrier est un homme, dont il convient d'examiner les besoins légitimes. La fixation du salaire de gré à gré serait acceptable si l'ouvrier était libre, mais il ne l'est pas.

«Il ne faut pas dire que l'ouvrier s'offre de lui-même, qu'il est libre d'accepter les dures conditions imposées ou de les refuser. Dans le cas supposé, quand le salaire est descendu au-dessous du nécessaire, une partie des familles est dans le plus grand besoin; dès lors, toute résistance est impossible. Imaginez une troupe d'ouvriers avec les étreintes de la faim dans l'estomac, et la pensée de la femme et des enfants dans l'esprit. Ne voyez-vous pas qu'un patron avide aura toute facilité de les réduire au misérable salaire qu'il voudra ? Mais le bénéfice plus élevé qui résultera de l'abaissement démesuré du salaire sera-t-il un gain honnête ? Ne sera-t-il pas au contraire un gain injuste fondé sur la misère d'autrui ? Dès lors, il n'y a plus d'égalité entre les contractants, dont l'un a perdu toute sa liberté. Contre le patron s'élève le cri de la justice, laquelle réclame l'égalité des parties, et un salaire correspondant à la valeur du travail de l'ouvrier»⁴

¹ cité in GUITTON, *op. cit.*, Tome 1, p. 133

² *Congrès des directeurs des associations ouvrières catholiques, Rapport de M. Harmel*, Le Mans, 1881. L'information de Léon Harmel sur les doctrines économiques provient essentiellement de GUILLAUMIN, *Dictionnaire de l'Economie politique*. Pour la position chrétienne, Léon Harmel se réfère à la revue *Civiltà Cattolica*, publiée à Florence et, bien sûr, à Charles Périn

³ Sur la discussion de l'idée de Proudhon, *ibid.*, p. 12 à 14

⁴ *Ibid.*, p. 19

L'année suivante, au congrès d'Autun, Léon Harmel ne parle plus de «l'école libérale» que pour évoquer son impuissance. Son analyse porte sur trois points : la misère ouvrière, le socialisme, enfin la solution chrétienne, c'est-à-dire le régime corporatif. Le texte tout entier du discours mériterait d'être cité. L'analyse de la misère ouvrière est très précise : elle s'appuie sur les exemples anglais, américain (Nord-Est des Etats-Unis) et russe (Ivanovo et Lodz). Pour la première fois, Léon Harmel emploie le terme de «prolétariat» qu'il qualifie de «phénomène morbide contraire à tout ordre chrétien»¹. Et il ajoute :

«les prétendues lois naturelles qui le créeraient sont contraires à tout ordre divin et humain.» La France, à ses yeux, ne vaut pas mieux que les autres pays : «...Comme partout l'industrie est restée païenne, même chez les maîtres chrétiens : elle a donc produit les mêmes désordres, la destruction de la famille, la corruption générale et, par suite, un paupérisme toujours grandissant.»

L'analyse du socialisme qui constitue le second point est la plus précise, mais aussi la plus polémique que Léon Harmel n'ait jamais faite. Naturellement, les considérations religieuses et morales forment le fond de la critique. Pour ne connaître Marx qu'à travers Benoît Malon, l'orateur n'en a pas moins compris le caractère fondamental de son athéisme. Le seul passage qu'il cite est, en effet, constitué par quelques lignes bien connues de la *Critique de l'idée de droit*, de Hegel :

«En arrachant à la chaîne des misères humaines les fleurs artificielles dont la religion l'avait couverte, la critique religieuse a invité l'homme rejeter au loin sa chaîne de misère et de servitude pour cueillir, dans les chemins de la vie, la fleur vivante du bonheur réel, par la science, l'équité et la solidarité »².

Il est aisé de comprendre la réaction de Harmel face à un tel texte. Pour lui, définir le socialisme, c'est le condamner, ce qu'il fait d'emblée, avant tout examen de détail. Le socialisme lui apparaît comme la conséquence de la civilisation industrielle qui a fait naître le prolétariat :

«C'est la haine de la société actuelle rendue responsable de tous maux, et comme cette société repose sur Dieu, sur la famille et sur la propriété, le socialisme veut supprimer ces trois bases de tout ordre social, pour reconstituer quoi ? nul ne le sait. D'après la définition d'un patriarche de la nouvelle doctrine, c'est la *réhabilitation de la chair*, c'est-à-dire le matérialisme dans toute sa grossièreté, le désir des jouissances dans toute son âpreté. C'est un nouvel islamisme fanatique, sans Allah et sans Providence»³.

Les conséquences que Léon Harmel tire de la double condamnation du «libéralisme» et du socialisme sont de plusieurs ordres.

En premier lieu

«il y a surtout une maladie de l'âme à guérir; la pratique de la loi de Dieu est le seul remède efficace» (discours de 1881)⁴.

C'est la tâche des patrons chrétiens : ils doivent assurer aux ouvriers un salaire juste, le repos dominical, la possibilité d'une vie de famille dans l'honneur du foyer et «l'espérance d'une vie nouvelle qui doit racheter les maux de la vie présente.» La corporation chrétienne, adaptée aux conditions de la vie moderne, constitue le moyen d'atteindre cet objectif. En somme, il faut multiplier les Val des Bois pour permettre aux patrons d'exercer pleinement leur «paternité sociale». L'Etat, dans son domaine, a sa tâche à remplir, la mise en place d'une législation sociale.

En attendant ce jour, qu'ils doivent hâter par leur action, notamment en faisant intervenir les députés catholiques à la Chambre, les patrons doivent immédiatement assurer aux ouvriers la stabilité et ce que j'appellerai le minimum vital matériel et moral. Ainsi aboliront-ils le prolétariat.

Léon Harmel lui-même s'y est employé activement dans son usine.

Politique des salaires et de l'emploi au Val des Bois.

¹ *Rapport de Léon Harmel au congrès d'Autun, 1882*, in *L'Association catholique*, n° du 15 août et du 15 septembre 1882, p. 16 A 32. La définition du prolétariat se trouve dans un texte préalable, intitulé «Chronique du mois», p. 9

² *Ibid.*, p. 24

³ *Ibid.*, p. 19. La dernière phrase reproduit un propos du député Joerg, membre du Reichstag, 23 mai 1878 (référence de Harmel)

⁴ p. 28

Les taux des salaires, au Val des Bois, sont analogues à ceux des usines voisines. Au début de la Troisième République, à Reims, les ouvriers fileurs et tisseurs gagnent en moyenne 4,50 francs, les ouvrières deux francs. Les chiffres correspondants au Val sont respectivement 4 francs et 1,75 franc : léger décalage normal puisqu'on est en dehors de la ville¹. En 1896, un mince avantage paraît exister cette fois en faveur du Val, en raison de la réduction des salaires à Reims et du meilleur rendement des ouvriers de la maison Harmel². En 1899, les salaires rémois ont légèrement augmenté; les «tarifs» de l'usine du Val sont alors «ceux de la vallée et sensiblement ceux de Reims»³. Ils ne semblent pas subir de modification notable jusqu'en 1914. Les difficultés propres au textile, industrie en récession, empêchent des augmentations de salaires alors que celles-ci sont possibles dans la métallurgie, comme le montre l'exemple de Schneider⁴.

Léon Harmel connaît cet état de choses et le déplore en des termes qui n'ont apparemment rien d'original. Il écrit en 1893 :

«Nous ne pensons pas que la situation actuelle de l'industrie permette d'élever les salaires directs de manière qu'ils suffisent toujours l'ouvrier et à sa famille, selon ce qui est prescrit par l'Encyclique de Léon XIII. Demander cela serait impossible : la nécessité de faire face à la concurrence lie absolument les mains des patrons et nous ne pouvons guère espérer à bref délai une fixation légale du minimum de salaire»⁵.

Remarquons toutefois que Léon Harmel connaît le texte de l'encyclique, qu'il aimerait la fixation d'un salaire minimum et qu'il se pose un problème de conscience. S'il déplore de ne pouvoir faire mieux, c'est pour se demander aussitôt comment il est possible d'augmenter indirectement les salaires insuffisants. Il convient donc d'étudier non des chiffres pris isolément, mais toute la politique des salaires et de l'emploi de la maison Harmel.

Le droit au travail.

A partir de 1880 surtout, les ouvriers de la fabrique de Reims gagnent des sommes qui varient fortement en fonction de la demande. Ils sont guettés par le renvoi. Les ouvriers du Val ont droit, au contraire, à la «permanence des salaires». Cette expression revient comme un leitmotiv dans les publications consacrées au Val. Elle signifie que les salaires ne peuvent, en aucun cas, diminuer. Elle implique, a fortiori, la stabilité dans l'emploi.

La direction Harmel estime en effet de son devoir d'assurer à ses ouvriers du travail en toute circonstance; si elle n'y parvient pas, elle leur verse néanmoins leur salaire normal. Cette attitude suppose un effort particulier pour lutter contre le chômage.

Le premier exemple connu de cette politique remonte à 1848. Cette année-là, les usines de la fabrique rémoise ferment pendant plus d'un mois. La maison Harmel s'entend avec un fabricant de Reims pour maintenir une fabrication en compte à demi⁶. La production est inférieure à son niveau habituel, mais elle continue. Certes, la maison consent des sacrifices financiers mais rien ne prouve que sa situation soit plus difficile que celle des entreprises arrêtées; pendant ce temps, du moins, ses ouvriers continuent à gagner leur vie normalement.

D'autres exemples illustrent cette politique. En 1870, la maison connaît un seul jour de chômage, le 5 septembre, jour de l'invasion. Cela n'est possible, nous l'avons vu, que grâce à un effort à la fois d'ingéniosité et de générosité : les chaudières sont chauffées au bois, ce qui revient très cher; les produits sont transportés par roulage jusqu'en Belgique d'où ils repartent vers Milan où la vente est assurée.

¹ Cf. BOUSSINESQ et LAURENT, *Histoire de Reims*, t. II, 2ème volume, p. 842 sq. Sur les salaires du Val en 1877, voir la réponse A l'enquête du Ministère de l'Intérieur, 1878

² Pour Reims BOUSSINESQ et LAURENT, *Ibid.*, note de la p. 852. Pour le Val, *Mémoire sur le Val des Bois*, 31 mars 1897, p. 33-36

³ *Harmel frères filateurs*, 1900, p. 13

⁴ *Les Etablissements Schneider, Economie sociale.*, 230 p. in 4°, Paris, 1912. Après une période presque étale de 1876 A 1896, le taux du salaire moyen masculin (débutants compris) passe de 3,94 A 5,03 francs entre 18% et 1910-11

⁵ Compte-rendu préparatoire au Congrès de Reims en 1893

⁶ Cf. le rapport A l'assemblée générale du Conseil d'Usine en 1906 par Jules Vitu, les *Echos*. 1 ère année, p. 141 et le *Mémoire sur le Val des Bois* de 1897, p. 6-7

Lors de l'incendie du 13 septembre 1874, la Maison loue la filature de la Neuville et y organise une installation complète pour les hommes (il s'agit de bâtiments et de machines appartenant à une branche de la famille Harmel restée sur place lorsque la firme principale eut quitté cette localité en 1833). Les postes sont doublés, les machines marchent jour et nuit, ce qui est sans doute rendu nécessaire par la modestie de cette usine. Cependant les ouvrières sont restées sur place au Val des Bois. Elles travaillent au rez-de-chaussée demeuré intact. Personne n'a perdu une journée, puisque, le temps de prendre ces dispositions, il a fallu déblayer les ruines¹.

Lors de la Grande Guerre, enfin, les hommes sont dispersés et le travail interrompu mais, après le retour à la paix, les Harmel créent la *Manufacture parisienne de Tricots de luxe* qui, en dehors de l'atelier parisien, donne du travail à faire au Val pour occuper la main-d'œuvre féminine (une vingtaine d'ouvrières seulement). Pendant ce temps, les hommes reconstruisent l'usine, qui est remise en marche en 1922².

En temps normal d'autres problèmes se posent. Il est parfois impossible d'éviter le chômage partiel. Les hommes sont alors employés des «travaux plus ou moins utiles»: terrassements, jardin, etc... les ouvrières sont utilisées à la couture ou au ménage. Une contribution patronale exceptionnelle (1.895,41 francs, par exemple, en 1896) permet de maintenir les salaires à leur niveau normal. Cette disposition vaut pour tous, y compris les apprentis à partir de l'âge légal de treize ans. Comme le déclare un ouvrier, en 1906, il s'agit là d'une «espèce de droit au travail, gracieusement accordé par la maison»³. Une seule fois le système n'a pas pu fonctionner normalement : c'était, nous l'avons vu, la suite de la terrible crise de 1900. Cet échec marque les limites du système.

La justice en matière de salaires.

D'une manière générale, Léon Harmel estime qu'en matière de salaires, c'est l'idée de justice qui doit précéder et sous-tendre toute réflexion. La profondeur de sa méditation sur ce point est alimentée par l'encyclique *Rerum Novarum*. Elle l'est aussi, très concrètement, par les abus constatés au Val en 1895. Le 18 mai de cette année, dans une lettre adressée à Felix, Léon Harmel, alors simple adjoint à la direction, s'inquiète de l'instabilité des salaires due au changement de travail, ou de poste de travail, imposé à des ouvriers qui n'ont pas démérité. Dans les «Notes d'un matérialiste» rédigées à son propre usage le 18 février 1896, voici ce qu'il écrit sous le titre «Jusqu'où vont les devoirs des patrons en matière de salaires» :

«Ici, il faut toujours avoir l'idée de justice dans la tête et y réfléchir quand on fait quelque chose. Car la parole de Saint Jacques rappelée par la médaille de 1891 (*Merces operarium clamat in aures Domini*) s'applique bien plus souvent que l'on ne pense»⁴.

Les industriels les plus chrétiens se persuadent trop aisément que ce qui est possible est permis et qu'ils sont les seuls arbitres sans appel du taux du salaire.

Un patron viole-t-il la justice quand il enlève à un ouvrier habile un métier où il gagnait quatre francs, ce changement étant causé par l'avantage du patron et l'ouvrier n'ayant pas démérité sur son premier métier ? Evidemment oui.

Autre exemple : Pierre, bon fileur en retors, est transporté de son métier pour être placé sur un métier en nouveauté. Pierre accepte comptant bien que si la nouveauté vient à chômer, on lui rendra son métier en retors. Pêche-t-il contre la justice ? Evidemment. Mais alors que faire de Paul qui a été placé sur ce métier en retors et fait bien l'affaire ? Le métier aurait dû être considéré comme occupé moralement, son titulaire étant absent momentanément pour service et le remplaçant aurait dû être averti qu'il n'était là que pour un temps.»

¹ *Ibid*

² Source orale : M. Jacques Harmel. NB. En dehors de la Neuville et de Signy l'Abbaye, une autre branche de la famille Harmel continue à diriger une filature A Boulzicourt vers la fin du siècle dernier. Le *Pouillé* témoigne de son rôle dans le maintien de « l'esprit chrétien » à Boulzicourt

³ Cf. le rapport A l'assemblée générale du Conseil d'Usine en 1906 par Jules Vitu, les *Echos*. 1^{ère} année, p. 141 et le *Mémoire sur le Val des Bois* de 1897, p. 6-7

⁴ Médaille distribuée en septembre 1891 par le Pape A chaque pèlerin. D'après GUITTON, *op. cit.*, t. I. p. 336

Ainsi, à partir d'une réflexion sur la notion simple de salaire, Léon Harmel atteint le fondement chrétien de l'idéologie de coopération des classes : l'ouvrier doit pouvoir s'attacher à son métier, le considérer comme sa propriété et, par-delà, voir dans l'usine son bien propre. Ce raisonnement, élaboré à une période de stabilité relative, présente un point faible : il ne fournit pas de réponse aux problèmes que pourrait poser un changement rapide des conditions économiques et techniques. Par-là, il prête le flanc aux mêmes critiques que les spéculations chrétiennes traditionnelles dans la ligne de la pensée médiévale. Cela n'est pas étonnant, en somme, si l'on considère que les apôtres de la corporation rénovée sont les derniers fils spirituels du Moyen-Age en matière économique et sociale.

Au point de vue de la morale sociale, par contre, ce texte, dans sa conclusion, va au fond des choses :

«Un patron qui ne craint pas, qui ne tremble pas de commettre des injustices est gravement exposé. Car la puissance de vie et de mort qu'il a sur son personnel lui rend l'injustice trop facile par la non-résistance des sujets.»

Après avoir rappelé les châtements et malédictions qui atteignirent un Roi de l'Écriture Sainte simplement parce qu'il avait pris une vigne une pauvre femme contre son gré, et bien qu'il l'ait grassement payée, Léon Harmel s'interroge :

«On se demande quel est le plus riche catholique de notre temps qui ne se permettrait pas cette injustice de gaieté de cœur puisqu'il a payé.»

L'attitude des patrons chrétiens aide à comprendre le sens de cette question. A Reims, par exemple, malgré l'existence de bonnes volontés patronales, moins rares qu'on ne le croit, et que Léon Harmel lui-même ne le dit, rares sont les entreprises (M. Fifis en compte trois) qui ne méritent pas le surnom de «Bagne du Père Bon Dieu» attribué par *La Défense des Travailleurs*. A coup sûr, l'usine du Val des Bois n'est pas de cette espèce. Le sort de l'ouvrier n'y consiste pas à «se faire exploiter chrétiennement.»

Dans l'ignorance des comptes de l'entreprise, il est à peu près impossible d'apprécier l'attitude de Léon Harmel lorsqu'il déclare impossible de mieux payer ses ouvriers que les industriels voisins. Les indications chiffrées sont rares. En 1877, les salaires s'élèvent à environ 370.000 francs, dont 65.000 francs pour les agents. Pour la décennie 1890-1899, ils atteignent une moyenne de 680.000 francs. S'y ajoutent les diverses formes d'aide patronale (Caisse de Famille, allocations de chômage partiel, participation à la Société de secours mutuel) dont le total ne saurait excéder 6.000 francs.

Le budget de la Maison de Famille et des œuvres s'élève en 1885 13.600 francs et ne varie guère ensuite. Ce n'est pas de l'argent perdu pour l'entreprise : il sert à l'encadrement des pensionnaires, au fonctionnement de l'école des filles et à des services divers. Le budget de l'aumônerie du travail s'élève, de son côté, à 6 000 francs en 1896 : il est couvert par les intérêts d'un capital de 120.000 francs placé à 5 %. On peut estimer par ailleurs que l'école privée de garçons est « rentable » en aidant à la formation d'une bonne main-d'œuvre. Le seul poste sur lequel il serait possible de faire des économies est l'entretien d'une nombreuse « famille patronale » et surtout l'aide apportée à des parents en difficulté. Ce dernier poste entraîne des dépenses très importantes. Il est malheureusement impossible de chiffrer les sommes qui auraient pu éventuellement être consacrées à l'accroissement de la masse salariale¹.

Le supplément familial de salaire.

Le souci principal de Léon Harmel ne concerne pas les salaires proprement dits. Ce qu'il veut éviter avant tout, c'est la misère totale chez les plus menacés, c'est-à-dire les familles nombreuses. Jusqu'en 1891, la gestion de la Caisse de famille, destinée à leur venir en aide, est assurée par la Conférence de Saint Vincent de Paul (créée en 1877). Système peu satisfaisant, puisque cet organisme ne connaît pas le montant exact des gains, ne s'occupe que des demandeurs et ne peut consentir les sacrifices nécessaires pour remettre une famille à flot : c'est Léon Harmel lui-même qui profère ces critiques². Le patron du Val des Bois était depuis

¹ 371 855,05 francs, primes comprises, en 1877 (réponse à l'enquête du Ministère de l'Intérieur). Le chiffre moyen de 680.000 francs pour la décennie 1889-1899 se trouve à la page 15 du fascicule *Harmel frères filateurs*, 1900. Pour la même période, la même source indique une moyenne de 1883,57 francs pour la Caisse de Famille, et de 1647,61 francs pour la contribution patronale à la Caisse de Secours mutuels. L'allocation de chômage partiel se montait en 1896 à 1.895,40 francs (*Mémoire sur le Val des Bois*, 1897, p. 7). Le budget de l'aumônerie est indiqué dans un acte du 16 janvier 1896

² *Mémoire sur le Val des Bois*, 1897, p. 13-14

longtemps partisan de Le Play, qui distinguait le salaire proprement dit et une rétribution proportionnelle aux besoins familiaux. Mais c'est la lecture de *Rerum Novarum* qui l'a immédiatement convaincu de la nécessité d'établir une relation rigoureuse entre le taux du salaire et les besoins de la famille¹.

A cet effet, il se livre à des calculs personnels sur le minimum vital par tête pour une famille chargée de jeunes enfants. En tenant compte du prix modéré des loyers, de la jouissance des jardins et des avantages de la campagne, il l'évalue à 4,20 francs par semaine et par tête, qui équivalent, selon lui, à 5,60 francs en ville : total légèrement inférieur l'estimation du Cercle *Sainte Geneviève* en 1893².

Le principe de la Caisse de famille consiste à prévoir une réserve alimentée par les seuls patrons, qui permette de verser le complément aux familles dont le gain n'atteindrait pas le minimum jugé indispensable. Il ne s'agit donc pas de supplément familial, mais d'un complément familial de salaire. A cette nuance près, il semble bien exact que Léon Harmel soit le principal initiateur des allocations familiales (le principe de la péréquation n'ayant été trouvé que plus tard par Romanet)³. Le montant des dépenses effectuées à ce titre est faible, en raison même des barèmes retenus : de 1.800 à 2.000 francs par an en moyenne. Léon Harmel est conscient de l'insuffisance de l'effort fourni. Parlant du salaire familial, il écrit en 1895 :

« Nous ne prétendons pas que ce minimum suffise, mais seulement qu'il empêche la misère noire »⁴.

Du moins la définition du principe représente-t-elle un progrès essentiel. Désormais un modèle existe, qui peut être imité.

Autres aspects de la politique des salaires.

Les autres aspects de la politique des salaires relèvent, comme les précédents, de deux préoccupations : la rentabilité de l'entreprise, l'humanisation de la condition ouvrière.

Le premier souci paraît l'emporter dans l'attitude envers les infirmes, les veuves, les vieillards. En 1896 « les infirmes ont des postes assis avec un travail qui convient à leurs forces, et peuvent ainsi gagner leur vie » (l'un d'eux est payé 2,75 francs, l'autre 3 francs). Les veuves qui n'ont plus d'enfant pour les aider travaillent aux pièces à la maison (deux salaires signalés : 1,50 franc et 3,50 francs). Les vieillards reçoivent des ouvrages faciles. Quatre anciens fileurs, âgés de soixante-douze soixante-quinze ans, reçoivent un salaire modeste, entre 2,50 et 2,75 francs. Ils sont respectivement balayeur, trieur de tubes de papier, trieur de déchets de laine, mélangeur de laines. Tous les ouvriers sont utilisés jusqu'à la limite de leurs forces. Le versement d'une pension de trois cents francs par an n'intervient qu'en cas d'incapacité complète.

La Caisse de prévoyance est alimentée exclusivement par les patrons. Trois personnes bénéficient d'une retraite en 1896 : deux hommes, âgé respectivement de soixante-dix-neuf et soixante-dix-huit ans, et une veuve. Pour les retraites, par conséquent, la maison Harmel n'a pas joué le rôle pionnier qu'elle a tenu dans d'autres domaines⁵.

Le travail des ouvriers en activité est rétribué, partie à la tâche, pour pousser l'ouvrier au travail, partie à la journée pour qu'il ne soit pas tenté d'abuser de ses forces. Il existe des primes de rendement, calculées pour qu'un ouvrier moyen puisse les toucher. Des écarts importants peuvent toutefois exister : pendant le second semestre 1896, le salaire moyen d'un fileur en cardé est de l'ordre de 4,15 francs, mais un ouvrier exceptionnel gagne 6,11 francs. L'écart est moindre chez les fileurs en peigné (cas extrêmes cités : 4,58 et 5,23 francs) et chez les fileurs en peigné qui travaillent la nuit (5,34 et 6,03 francs) (71). Les rattacheurs gagnent 3,25 francs (2,75 pour les plus jeunes). Le salaire des ouvrières oscille entre 1,85 et 2,30 francs (3 francs exceptionnellement, pour les échantillonneuses, qui contrôlent la régularité des fils et l'absence de chardons.)

¹ *Ibid.*, p. 12

² L'estimation de Léon Harmel figure, par exemple, dans *Le Val des Bois. Situation actuelle*, mars 1895, p. 13

³ Dans *Le Val des Bois (Exposition de l'organisation)*, 18%, Léon Harmel, p. 15, no 1, signale l'existence d'allocations familiales (au sens actuel du terme) dans diverses entreprises de chemin de fer (P.L.M., Ceinture, Nord). Le point sur cette question est fait par ROLLET, *O. cit.* p. 23, note 1

⁴ *Le Val des Bois. Situation actuelle*, mars 1895, p. 12

⁵ *Manuel*, paragraphe 52 et *Mémoire sur le Val des Bois*, 1897, p. 6 et p. 10-11

Lutte contre le gaspillage et avantages hors salaires.

Le salaire étant, de toute manière, faible, la direction veille à éviter toute dilapidation. Les modalités de la paie sont conçues pour favoriser la famille. En 1876, sinon plus tôt, des habitudes durables sont prises. Les employés sont payés au mois, les ouvriers à la quinzaine, pour les habituer à la prévoyance. La paie se fait le matin, un jour de marché : ainsi les dépenses d'alcool sont restreintes, les achats du ménage ont la priorité, le paiement au comptant est favorisé. Les jeunes gens ne sont pas payés directement : la paie collective est remise au chef de famille. Enfin il est indiqué en 1893 que la Société coopérative ne peut dépasser un certain chiffre pour les retenues sur les petits salaires¹.

La lutte contre tout gaspillage s'accompagne d'un effort diversifié pour que l'ouvrier profite au maximum de son salaire en le faisant fructifier (coopérative, épargne). Il jouit d'avantages divers qui diminuent ses dépenses ordinaires ou extraordinaires (logements bon marché, société de secours mutuels, assurance accidents). L'éducation ménagère donnée aux filles, la formation économique acquise par les responsables de la coopérative aident également à une bonne gestion du budget familial. A noter également les avantages dont jouissent les ouvriers adhérant au *Syndicat agricole de Champagne*, qui vit le jour au Val des Bois².

Les conditions de travail au Val des Bois.

La volonté que manifestent les Harmel d'éviter à leurs ouvriers la condition prolétarienne apparaît également dans les conditions de travail.

Salubrité et sécurité.

Certains inconvénients sont inévitables. Les machines à filer sont composées de deux métiers à renvideurs, chariots mobiles à mouvement alternatif réputés pour être des « casse-bras » et se dérèglant facilement. Dans les salles consacrées au lavage et à la teinture, la vapeur qui s'échappe des bacs chauffe et humidifie l'atmosphère, tandis que les gouttelettes forment au sol des flaques d'eau. Du moins les inconvénients sont-ils réduits au minimum. Contrairement à l'habitude générale, ce sont des hommes et non des femmes qui travaillent au lavage et à la teinture, supportent une atmosphère pénible et transportent les écheveaux qui pèsent de 30 à 40 kilogrammes³. Partout, des appareils servent renouveler l'air, l'assainir, au besoin l'humidifier. Dans toutes les salles est installé un poste d'eau potable. Les ouvriers disposent d'un bain-douche etc...⁴. Quant à la sécurité, elle fait l'objet d'un règlement complexe dès 1875, et sans doute auparavant.

Le repos du dimanche.

Le droit au repos (et à la sanctification) du dimanche est un droit sacré. Le respect de ce droit est tout à fait exceptionnel. Dans le *Manuel*, Léon Harmel s'indigne de ce scandale :

«A une époque où on parle tant de liberté, d'émancipation populaire, d'organisation du travail, tous les jours, en plein soleil, s'étale cette tyrannie odieuse.»

Dans la quasi-totalité des usines, le dimanche est consacré au nettoyage, qui ne possède «aucune des vertus du travail». «L'arrêt des moteurs fait régner un silence qui excite l'éclosion des propos obscènes.» La paie, effectuée ce même jour, entraîne des «discours impurs» des jeunes gens aux jeunes filles, la «dissipation du salaire» dans les cabarets». Enfin, comme «on y vient en tenue de travail», selon l'usage, «et quelle que soit l'heure, l'assistance à la messe est moralement impossible»⁵.

Pour Léon Harmel, l'absurdité s'ajoute au scandale : un travail ininterrompu n'a jamais profité à personne. Les Anglais et les Américains l'ont si bien compris qu'en plus du travail du dimanche ils ont

¹ *Ibid.* Mémoire p. 33-36 Manuel, paragraphes 53, 54, 55 et compte-rendu de la commission préparatoire au Congrès de 1893 (double)

² Ils bénéficient, par exemple, de fortes réductions (plus de 25 To) sur le charbon (*Echos*. 1ère année, p. 57)

³ Cf. MAYEUR, *Histoire du peuple français*, T. V. p. 130, qui cite AFTALION. L'utilisation d'hommes pour le lavage et la teinture est une tradition ancienne, selon M. Jacques Harmel La composition respective du Conseil d'Usine (hommes) et du Conseil d'atelier (femmes) le confirme

⁴ Emile LEFEVRE, *op. cit.*, p. 50.51

⁵ *Manuel*. paragraphes 28 A 34

supprimé celui du samedi après-midi. C'est leur exemple qu'il faut suivre, par souci à la fois d'humanité et de rendement¹. En France, selon le *Manuel*, quelques industriels de Rouen et du Nord ont établi le repos du dimanche avant 1878. A cette date, le Val des Bois constitue toujours un exemple privilégié. Le nettoyage y commence le samedi après-midi trois heures avant la sortie. L'entretien courant est fait pendant les heures de repos ou le soir. Le nettoyage des arbres des moteurs intervient pendant la marche au moyen d'une perche à brosse ; celui des chaudières a lieu le samedi ou, au pire, dans la nuit du samedi au dimanche. Les seules réparations autorisées ce jour-là sont celles des machines à vapeur et des moteurs dont l'arrêt entraînerait le chômage d'une salle entière.

Tout n'est pas réglé pour autant. En 1878, la sortie des ouvrières le samedi à 16 heures paraît un fait acquis. Or, en 1885, Ernest Harmel doit intervenir vigoureusement pour faire respecter cette disposition. En 1894 encore, les ouvriers émettent un vœu dans le même sens, ce qui laisse entendre que le règlement n'est pas toujours respecté. Il semble l'être, pour de bon, aux alentours de 1900².

C'est encore Ernest Harmel, plus attentif que son frère aux difficultés concrètes des travailleurs, et sans doute plus chrétien que lui sur ce point, qui pose, toujours en 1885, le problème du travail dominical des employés de gare à Warméville. D'après lui, l'usine Harmel en est responsable par l'abondance des expéditions du samedi. Aussi réclame-t-il leur suppression, tout en sachant qu'il se heurtera à une forte résistance. C'est en 1894 seulement qu'une amorce de règlement intervient. La Chambre de commerce de Reims donne alors un avis favorable à la fermeture des gares de petite vitesse le dimanche et les jours fériés. Elle suit en cela l'exemple des Chambres de Lyon, Annonay, Bordeaux, Marseille et d'un certain nombre d'autres dans le Sud-Est³ : cette répartition géographique laisse supposer une action des patrons chrétiens animés par Léon Harmel.

En 1894, en tout cas, le repos du dimanche s'est généralisé dans la vallée de la Suippe⁴. Au Val même, le repos complet du samedi apparaît peu avant 1914, mais seulement dans les bureaux⁵. Les ouvrières obtiennent vraisemblablement le samedi après-midi libre en 1907. En 1913, le Conseil d'Usine réclame pour elles la liberté totale du samedi⁶ : cette demande reçoit progressivement satisfaction, mais j'ignore si c'est avant ou après 1914.

La durée de la journée de travail.

La durée de la journée de travail, par contre, ne pose pas de problème de conscience à la direction de l'usine. Au Val, avant 1893, elle est de 11 heures 30 : situation plus favorable que celle qu'exige la loi (12 heures), moins favorable que celle qui existe chez Schneider (10 heures depuis 1871)⁷. Certes Léon Harmel a entrevu le caractère bénéfique de la réduction des horaires puisqu'il écrit en 1889 :

«J'ai vu plus de travail aux pièces en 10 heures qu'en 12 heures quand nous chômons et que nous avons réduit de 2 heures. Il y a là une grave question à étudier»⁸.

En mai 1892 il dit de son fils :

«Léon est fatigué de son travail à l'usine depuis 5 heures du matin. Il se rend compte par lui-même de l'abus des 12 heures.»

Mais il ne songe nullement à une mesure unilatérale. La maison Harmel se borne à appliquer scrupuleusement les nouveaux horaires : 11 heures à partir du premier janvier 1893, 10 heures et demie le premier avril 1902, 10 heures le premier avril 1904. Le tout, évidemment, sans réduction de salaires. Les seuls

¹ Sur le repos du dimanche, Léon Harmel emprunte sa conclusion (Manuel, paragraphe 34) à un discours prononcé au Parlement britannique en 1846 par Macaulay, discours cité par *L'Economiste français*, n° du 17 août 1878

² Lettres d'Ernest A Léon, 31 août et 11 septembre 1885 (Leon Harmel est alors en congrès). Vœu de la 3^{me} section lors de la préparation du congrès ouvrier de Reims en 1894

³ Noté par Léon Harmel le 29 janvier 1894

⁴ Préparation du congrès ouvrier de Reims en 1894 (double)

⁵ Source orale : M. Théodore, Melle Champion

⁶ Délibérations du Conseil d'Usine du 27 février 1913

⁷ d'après *Les Etablissements Schneider*, op. cit. ; depuis novembre 1871, la journée y est de dix heures, sauf en continu

⁸ Rapport du 19 juillet 1889 (double)

avantages propres à l'usine concernent les femmes : journée plus courte le samedi, sortie le matin à 11 heures 30 au lieu de midi pour les femmes mariées¹.

À l'avantage de la maison Harmel, on peut noter : la suppression du travail des enfants de moins de douze ans en 1868 (la loi qui l'exige date seulement de 1874); un effort pour maintenir, contre la tendance générale, des préavis d'une durée acceptable; enfin la lutte contre l'arbitraire des contremaîtres. Ce dernier point est rappelé constamment, sans lassitude aucune. En voici l'exemple le plus connu, qui fait partie de la tradition du Val des Bois, sinon de son folklore :

«Depuis longtemps, un contremaître poursuivait un ouvrier de ses antipathies, le dénonçant constamment au patron comme incapable et demandant son renvoi. M. Félix Harmel, toujours en éveil sur les oppressions si nombreuses dans les usines, fit une enquête, puis fit venir le contremaître et lui dit : « Je vous accorde le départ d'un tel, mais vous quitterez l'usine une heure avant lui. » Le plaignant se le tint pour dit ; non seulement il abandonna ses rancunes, mais il fit de l'homme en question son meilleur ami.»

À coup sûr, comme le fait remarquer H. Rollet, la direction de la maison Harmel n'avait aucune prescience de la structure tripartite de l'entreprise².

Le problème du travail de nuit.

Reste la question du travail de nuit. En 1860, Léon Harmel compte l'essayer. Son frère Ernest l'en dissuade à l'aide d'un savoureux mélange de considérations morales et pratiques :

«Nous ne travaillons déjà guère bien de jour. Nous avons déjà essayé cela pour le cardé, il nous en a cuits. Le gaz est ensuite une chose nécessaire pour les veillées, nos quinquets ne peuvent suffire. Enfin quand on est pressé, il est certain que les difficultés du travail de nuit disparaissent, mais je ne vous donnerais pas quinze jours pour vous en repentir. Faites faire une heure de plus à tout l'établissement si vous voulez, mais je ne suis pas d'avis du travail de nuit. Cela rapporterait sans doute un peu au bout du semestre, mais vous userez votre réputation déjà si pauvre en P. M. (petits mérites ?) Voilà mon avis ; je vous engage *fortement* à le suivre. Je suis aussi amateur de bénéfices que d'autres, mais je n'aime pas ce travail de nuit. Ah ! si nous étions montés comme nous le serons je l'espère dans deux ou trois ans, que nous aurons deux métiers neufs, des *préparations* en masse, alors peut-être pourrions-nous essayer. Nous aurons alors le gaz.. .mais aujourd'hui...; n'écoutez pas le conseil d'un embarras ou d'une presse momentanée »³.

En 1880, Léon Harmel a changé d'avis : il réclame une loi pour abolir le travail de nuit dans lequel il voit, comme dans celui du dimanche, un obstacle à la foi ou, plus précisément, à l'action spirituelle. Pourtant, en 1889, certains ouvriers du Val travaillent la nuit. Je pense qu'il s'agit d'un cas limite : celui des équipes d'entretien, mentionnées dans le *Manuel*, dont l'objet est d'éviter le travail du dimanche⁴. Par contre, à partir de 1892, et jusqu'en 1901, se pose un grave problème qui alimente les controverses. En effet, à la suite de la création de la filiale catalane de Sabadell, six métiers quittent le Val sans être remplacés, ce qui entraîne le travail de nuit pour une trentaine d'ouvriers. *Le Franc Parleur* lance, en 1893, une attaque qu'il réitère en 1897 :

«Les ouvriers passeurs de nuit entrent à l'usine à six heures du soir pour en sortir le lendemain matin à cinq heures, ce qui fait onze heures renfermés dans une atmosphère à laquelle M. Harmel lui-même ne résisterait certainement pas. Ces onze heures sont seulement coupées par un arrêt d'une demi-heure pour permettre aux ouvriers de manger.

Voyons, M. Harmel, que diriez-vous si vous n'aviez qu'une demi-heure pour faire vos plantureux repas ? Votre mine exubérante en souffrirait certainement.

¹ À noter l'attitude critique de Léon Harmel à propos de la loi Millerand : la limitation de la durée de travail ne portant que sur les femmes et les enfants, elle n'intéresse, parmi les ouvriers adultes, que ceux qui travaillent dans les mêmes ateliers. Pour les autres, la durée légale du travail reste de 12 heures (loi de 1848). Dans les ateliers de moins de 20 ouvriers, aucune limitation n'est prévue : certains travaillent 12, 13 et même 15 heures par jour. Autres inconvénients : le renvoi généralisé d'apprentis; enfin l'absence de réglementation sur le repos hebdomadaire (lettre A Jaubert, en juin 1904)

² Sur l'interdiction d'employer des enfants en 1868, *Manuel*, paragraphe 56. Sur les préavis obligatoire de quinze jours, à la fois pour patrons et ouvriers. *Ibid.*, document A, p. 399. L'exemple de l'ouvrier face à son contremaître est cité, entre autres, dans *le Mémoire sur le Val des Bois*, 1897, p. 23

³ Lettre adressée de Nice le 21 novembre 1860

⁴ Lettre à Milcent, 4 octobre 1880. En 1889, un travail de nuit existe bien au Val, puisque dans une note de septembre 1889 adressée aux religieuses, Léon Harmel leur demande d'apporter une soupe aux hommes de nuit

Un chrétien malgré lui»¹.

Venant de l'horizon opposé, l'évêque de Nancy, Mgr Turinaz, ennemi juré de la *Démocratie chrétienne* et de Léon Harmel en particulier, estime, toujours à propos du travail de nuit, que les patrons du Val ne s'imposent aucun sacrifice et qu'ils ne se conforment pas aux directives de l'encyclique *Rerum Novarum*².

Le secrétaire de la Bourse du Travail de Reims est, en somme, moins critique que l'évêque quand, à propos du discours prononcé à Rome sur *La Démocratie dans l'usine*, il écrit en 1904 :

«En résumé de cette conférence, de ce plaidoyer pro domo, on ne peut guère accepter comme véritable que le passage où il est question des heures de travail. Il est exact qu'il a du même coup donné une leçon aux riches industriels qui rusent, qui trichent pour s'en soustraire et sont sans excuse, ce qui est possible pour l'un d'eux étant réalisable pour tous, mais ce n'est pas suffisant pour que nous laissions déclarer sans protester que le Val des Bois est un éden et son usine un véritable modèle. Il s'en faut de beaucoup, il s'en faut de trop»³.

Tout n'est pas parfait évidemment, mais, par la sécurité et la stabilité dont ils jouissent, les ouvriers de la maison Harmel ne peuvent pas être considérés comme de véritables prolétaires. L'examen des conditions de vie le confirme.

Les «institutions économiques».

En toute circonstance, l'ouvrier du Val des Bois doit trouver une réponse à ses besoins. Il existe, à cet effet, toute une série d'institutions sociales dont la gamme s'enrichit avec le temps. Le tableau d'ensemble qu'en dresse Henri Rollet me permettra d'être bref.

L'esprit de ces réalisations relève du paternalisme éducatif cher aux Harmel. Plus encore que des avantages matériels, les patrons veulent apporter à leurs ouvriers des habitudes morales : le goût de l'épargne, de la solidarité et des responsabilités. Sans jamais renoncer à leur rôle d'impulsion, ils cherchent et ils réussissent à développer en eux l'esprit mutualiste et coopératif (au double sens du terme : entre eux et avec les patrons). En tenant compte de leurs réactions, ils leur permettent d'exercer une certaine forme de liberté.

L'esprit proprement paternaliste l'emporte dans les premières créations de Jacques-Joseph Harmel : la caisse de prêts gratuits et la caisse d'économies, qui datent l'une et l'autre de 1842. La première met à l'abri les ouvriers contre toute gêne accidentelle. La seconde est conçue, selon Léon Harmel, pour lutter contre l'insouciance, éviter aux ouvriers la plaie des achats à crédit, développer leur sens de l'économie, bref les transformer en «petits rentiers». L'aspect éducatif de cette œuvre de moralisation s'accroît par la suite : Léon Harmel s'adresse en effet à une nouvelle couche d'épargnants, les enfants des écoles et les pensionnaires de la Maison de Famille, qui sont sollicités même pour des sommes infimes⁴.

Le succès de l'épargne dépasse tous les espoirs. Il devient même gênant : qu'advierait-il en effet si la maison Harmel se trouvait en difficulté ? Malgré tous les avertissements, l'enthousiasme ne diminue pas : le plafond des dépôts doit être relevé puis, en fait, supprimé. En 1914, les sommes déposées s'élèvent à 922.331 francs pour moins de deux cent quarante livrets : preuve d'une confiance totale, mais aussi forme inattendue de participation qu'un paternalisme éducatif a comme secret de lui-même⁵. Sans doute convient-il de tempérer ces considérations théoriques en rappelant que la Caisse du Val fournit un intérêt de 4 % tandis que la Caisse postale n'accorde que 2,50 %.

La création d'une cité collective d'habitation, en 1841, constitue une autre manifestation classique du paternalisme. Léon Harmel la juge inadaptée parce qu'impropre à l'épanouissement de la liberté personnelle. Très

¹ *Le Franc Parleur de la Marne*, 14 août 1897, simple rappel de l'article du 11 avril 1893

² *Les périls de la foi et de la discipline dans l'Eglise de France et l'heure présente*. Le reproche ci-dessus n'est qu'un des multiples reproches contenus aux p. 71-79

³ Bulletin de la Bourse du Travail de Reims, 15 août 1904

⁴ Cf. *Manuel*, paragraphes, 210, 211, 212

⁵ Cf. ROLLET, *op. cit.*, p. 232

vite, il fait raser la cité pour la remplacer par des maisons individuelles (1855). Celles-ci sont écartées les unes des autres, encadrées chacune de deux jardins, un premier devant, un autre derrière, beaucoup plus vaste, laissant à chacun la possibilité de produire des légumes pour la consommation familiale.

L'habitat ainsi conçu permet d'être chez soi, de crier à son aise sans être entendu de la rue ni gêner les voisins. L'espace disponible pour l'habitation proprement dite est calculé de manière moins généreuse. Chaque maison possède deux chambres au premier étage et un grenier où l'on peut, en cas de besoin, en aménager une troisième : cela n'est pas excessif si l'on songe aux familles nombreuses.

Léon Harmel aurait voulu que ses ouvriers deviennent propriétaires. Il s'est heurté aux obstacles classiques : refus d'engager des fonds importants, désir de préserver la possibilité d'un départ. Il s'est alors tourné vers la location. En 1897, les trente-six maisons des cités Jeanne-d'Arc et Sainte Virginie correspondent aux normes définies ci-dessus. Elles sont louées, en moyenne, 110 francs par an, chiffre volontairement modéré. En 1904, les prix de location oscillent de 70 francs pour les maisons les plus anciennes (1885) à 225 francs pour les plus récentes. L'usine possède alors cent trente-huit logements et en contrôle quarante-quatre, qu'elle loue à des particuliers pour les relouer à ses ouvriers. Vingt-deux familles seulement sont en dehors du système : dix ouvriers louent directement dans le village, douze autres sont propriétaires¹.

Créée en 1846, la Caisse de secours mutuels reflète mieux l'esprit propre du Val, par le mélange de paternalisme et de mutualisme qui la caractérise. Cette société reçoit des subventions, patronales. Jusqu'à une date que je ne puis préciser, qui se situe entre 1878 et 1900, ses réunions sont présidées par un patron². Mais les fonds qu'elle manie sont, pour l'essentiel, d'origine ouvrière³. Les avantages qu'elle accorde sont analogues à ceux de toute mutuelle : soins et médicaments gratuits, indemnité en cas de maladie ou d'accident, prise en charge des frais d'enterrement, fourniture des livres de classe aux cas sociaux (enfants de veuves, familles de plus de cinq enfants).

Toutefois c'est dans la gestion de la Société coopérative de consommation, créée en 1879, qu'apparaît le plus clairement le lien entre la sollicitude éducative des patrons et la réelle liberté de gestion accordée aux ouvriers solidaires. Léon Harmel tire la philosophie de cette gestion dans le Mémoire de 1897 :

«Les ouvriers ont cherché à diminuer le prix de la vie par des organisations diverses : société coopérative, fournisseurs privilégiés, achats directs. Le tableau des opérations montre les fluctuations qui sont résultées de la conduite des affaires par des ouvriers plus ou moins expérimentés. Ils ont gagné, ils ont perdu. La tentative de boucherie ne leur a procuré que des déboires. Le magasin d'étoffes a été successivement établi, aboli et rétabli de nouveau. Les fournisseurs privilégiés ont été nombreux ; en ce moment ils le sont moins. Il y aurait eu plus de suite et plus de résultats si nous avions pris l'affaire en mains. Mais c'est contraire à nos principes, et nous aimons mieux une marche moins parfaite produite par la direction ouvrière qu'une prospérité plus continue due à l'ingérence des patrons. Dans le premier cas, nous rendons service en obligeant nos hommes à se former aux affaires par l'expérience; dans le second cas, nous cessons d'être des éducateurs»⁴.

Remarque analogue à propos du «boni corporatif» (il s'agit des remises obtenues grâce à la Coopérative, dont le montant est déposé à la Caisse de l'usine et porte intérêt)

«Le boni corporatif serait plus important si toutes les familles concentraient leurs achats sur les institutions. Mais nous croyons qu'il vaut mieux avoir des réserves moins fortes et une liberté plus grande. Les patrons se feraient scrupule de gêner les préférences ou les caprices des ménagères. Les institutions économiques doivent se développer par les ouvriers et non par l'action patronale»⁵.

Cet état d'esprit explique également l'échec complet de deux tentatives : l'effort, déjà mentionné, pour faire accéder les ouvriers à la propriété de leurs maisons; l'essai de création d'une caisse mutuelle des retraites. En bref, les ouvriers sont des coopérateurs volontaires, ce qui les éloigne, une fois de plus, de la condition prolétarienne.

¹ Sur ce point, voir ROLLET, *op. cit.*, p. 231-232; le *Mémoire* de 1897 p. 7; JAUBERTL *'Organisation ponctuelle du Val des Bois*. 1904, p. 21-22. Après 1918, les maisons ont été reconstruites sur le même modèle. Elles existent encore aujourd'hui

² Présidence patronale indiquée par le *Manuel*. D'après la brochure de 1890, il ne figure plus de patron dans le bureau

³ Pour la décennie 1887-1896, 12.978,35 francs proviennent des subventions et legs contre 80.920,50 francs des cotisations (*Mémoire sur le Val des Bois*, 1897, p. 37.)

⁴ *Mémoire sur le val des Bois*, 1897, p. 11

⁵ *Ibid.*, p. 15

Cette attitude de Léon Harmel correspond à une conviction profonde : celle que les ouvriers ne peuvent travailler et vivre conformément à leur dignité d'homme s'ils ne jouissent pas d'un certain degré de liberté. Dans un discours prononcé en 1873 à Nantes, au second congrès de *l'Union des Œuvres*, devant des ecclésiastiques et des industriels, il déclare qu'« une délicatesse affectueuse » doit guider le patron dans le choix « de ce qu'il doit faire par lui-même et de ce qu'il doit faire par d'autres »¹. En 1875, il demande à ses contremaîtres de favoriser les associations autant qu'ils le pourront mais « sans indiscrétion, sans faux zèle, sans la moindre apparence de pression ».

Léon Harmel croit à la liberté : « les associations catholiques étant basées sur la liberté ne se développent avec fruit que par l'indépendance chrétienne. » En 1877, dans le *Manuel*, il déclare qu'il convient de « respecter la liberté humaine dans ce qu'elle a de légitime... de ne rien imposer, mais de faire comprendre et aimer, afin d'incliner les esprits du côté où off désire les tourner »².

Cette proposition ne menace nullement l'autorité patronale. Mais elle constitue la condamnation de la forme de paternalisme habituellement pratiquée à cette époque.

En 1879, dans une lettre à l'abbé Fichaux, conseiller des patrons catholiques du Nord, Harmel dénonce plus précisément « l'insuffisance du patronage le plus chrétien et le plus généreux, comme à Montceau-les-Mines, et de la discipline la plus parfaite comme au Creusot »³. Le second visé est évidemment Schneider. Le premier est un membre de *l'Œuvre des Cercles*, Chagot, directeur des Houillères de Blanzky, qui ne partage pas les opinions du patron du Val des Bois sur la nécessité des « associations fondamentales » à majorité ouvrière : il s'est borné, quant à lui, à juxtaposer des œuvres sociales et une chapelle d'usine, construite à Montceau-les-Mines, sans qu'aucun lien existe entre elles. Aux yeux de Léon Harmel, l'un et l'autre oublie l'essentiel, à savoir que l'ouvrier est un homme doué de raison et de liberté; il ne peut comprendre la politique sociale des patrons que s'il coopère avec eux au sein de la corporation à laquelle il adhère librement. Hors de cette voie, il ne peut y avoir qu'incompréhension et révolte.

En août 1882, au congrès de *l'Union des Œuvres*, qui se tient à Autun, Léon Harmel, comme d'habitude, présente un rapport au nom de *l'Œuvre des Cercles*. Il y traite du régime corporatif. Ce choix est dicté par les discussions récentes et animées qu'il vient d'avoir avec La Tour du Pin⁴. Il l'est aussi par la proximité des centres industriels du Creusot et de Montceau-les-Mines (Blanzky est à 40 kms). Après le rapport, les directeurs d'associations ouvrières catholiques, « d'accord avec les industriels présents au congrès », approuvent la motion qui conclut le rapport. Selon cette dernière

« Le régime corporatif est applicable à la grande industrie, savoir : dans l'usine même, par la corporation organisée comme celle du Val des Bois; entre les usines similaires par des syndicats qui seraient le point de départ d'une action générale pour la prospérité morale et matérielle de la grande industrie »⁵.

Cette motion contient la condamnation implicite de la position de Chagot.

Mais déjà celui-ci se heurte à une opposition beaucoup plus grave. Dès le 5 août, une violente explosion d'anticléricalisme secoue une partie des mineurs qu'il emploie. Elle dure jusqu'au 15 : croix abattues, bris de statues, sac et incendie de la chapelle, destructions à l'école des religieuses qui dépend de l'entreprise. Selon un défenseur des vingt-trois accusés au procès en appel, qui se tient en décembre à la cour d'Assises de Riom, Chagot excluait les ouvriers qui ne remplissaient pas leurs devoirs religieux (un examen approfondi serait nécessaire pour tenter d'établir la vérité sur ce point). Après l'intervention du dernier défenseur, le jeune Millerand, les accusés sont condamnés à quelques peines de prison⁶.

¹ discours publié dans la brochure *Organisation chrétienne de l'usine*, p. 8

² *Manuel*, paragraphe 195

³ citation de GUITTON, *op. cit.*, I, p. 166

⁴ Cf. GUITTON, *op. cit.*, T. I, chapitre IX, p. 144 notamment

⁵ *Bulletin de l'Œuvre*, p. 31 (Extraits de *L'Association catholique*, 15 août et 15 septembre 1882.)

⁶ Sur l'affaire de Montceau-les-Mines, cf. *Archives nationales*, série F VII, dossier 15526

L'échec de Chagot ne surprend pas Léon Harmel. Il y voit la confirmation de ses propres vues, ce qu'il exprime dans une lettre à *L'Univers* le 23 août 1882. Certes, il ne comprend pas le moins du monde que la chapelle d'usine qui, au Val des Bois, est au cœur de l'organisation chrétienne, puisse apparaître comme l'instrument et le symbole de l'exploitation capitaliste. Il ne souffle mot de cette question.

Par contre, il estime que, dans le cas de Chagot, les sacrifices les plus généreux et les plus ingénieux ont été inutiles parce que *des ouvriers n'ont pas pénétré dans le gouvernement de ces institutions admirables.*

On comprend difficilement ce qu'on ne touche pas.»

Seules des associations religieuses ou «économiques» peuvent faire cesser «l'état d'isolement où vivent les ouvriers» et éviter l'apparition de groupements se livrant à la violence :

«Quand il n'y a pas d'association pour le bien, les ouvriers se trouvent livrés sans défense à l'association pour le mal, laquelle est toujours tyrannique.»

Et de conclure sur le nécessaire rétablissement du régime corporatif, «dans la liberté et le respect des lois éternelles» et sur «la juste participation dans la gestion des intérêts communs, sans détruire pour cela l'autorité légitime du patron »¹.

Pour la première fois, sans doute, un patron parle de «participation». L'idée est neuve. Elle mène à la coopération technique : dès 1883 apparaît au Val des Bois le conseil professionnel qui, sous le nom de Conseil d'Usine, constitue, à partir de 1893, l'organe essentiel de cette coopération. Nous sommes bien loin de Schneider, de Chagot, et aussi de Frédéric Le Play, le théoricien du paternalisme auquel Léon Harmel -il n'est pas le seul- est redevable de tant d'idées.

C. - COOPERATION ET PARTICIPATION: LE CONSEIL D'USINE.

Un domaine privilégié de coopération entre patrons et ouvriers : la technique.

Le domaine technique est celui dans lequel la coopération entre ouvriers et patrons se développe de la façon la plus originale et la plus fructueuse. Elle ne devient possible qu'après la stabilisation de la main-d'œuvre, lorsque celle-ci est enracinée, bien prise en mains et commence à posséder des rudiments d'instruction. Alors les inventions nouvelles ne sont plus le fait des seuls directeurs associés. Elles sont souvent «le résultat de la collaboration entre la direction, les chefs de service et les ouvriers»².

Sans doute la collaboration est-elle plus aisée dans le textile que dans toute autre branche d'industrie : l'esprit observateur d'un ouvrier peut noter sur le métier de nombreux détails qui échappent à la direction et suggérer des transformations ou des améliorations réalisables à peu de frais et sans modification importante. En 1905 ou 1906 encore, un ouvrier invente un procédé pour stopper la rembobineuse quand le fil casse afin d'éviter le départ du fil de façon désordonnée. L'affaire est évoquée oralement devant le Conseil d'Usine et l'intéressé reçoit une prime de 5.000 francs³. Quel est donc ce Conseil d'Usine, orgueil du Val, auquel Léon Harmel attribue en partie la prospérité de l'entreprise ?⁴

Origines du Conseil d'Usine.

Cet organisme, nous l'avons vu, apparaît en 1883 sous le nom de Conseil professionnel qu'il conserve jusqu'en 1893.

1883 : le gouvernement républicain essaie de donner un contenu social à la démocratie. Les discussions sur la loi syndicale vont bon train : l'année suivante est reconnu le droit d'association pour la défense des intérêts professionnels. Léon Harmel n'est pas insensible à ce courant favorable aux libertés et à la

¹ Lettre de Léon Harmel à *L'Univers*, 23 août 1882, reproduite dans *L'Association catholique*, et citée par GUITTON, *ibid*, I, p. 165-166

² Note lue en 1947 à la fête du Sacré-Coeur

³ Source orale : M. Jacques Harmel

⁴ *Mémoire sur le Val des Bois*, 1897

promotion ouvrières. Mais il ne peut les admettre - en cela il est fondamentalement paternaliste - que si elles s'inscrivent dans un cadre tracé au préalable par lui-même. Ce cadre est celui du régime corporatif, qui exclut tout syndicalisme ouvrier indépendant.

En 1883, le seul problème, pour le patron du Val, consiste à définir et à appliquer un corporatisme intelligent et humain, c'est-à-dire à l'opposé de celui que Chagot pratiquait jusque-là¹. Un tel régime (j'ai déjà cité cette phrase)

«rendra aux ouvriers une juste participation dans la gestion des intérêts communs, sans pour cela détruire l'autorité du patron.»

La hardiesse de cette formule novatrice (participation dans la gestion des intérêts communs) ne doit pas faire oublier que Léon Harmel l'emploie pour la première fois : il ne fait qu'entrevoir les possibilités qu'elle recèle. D'ailleurs la formule est hautement ambiguë, et vouée à le rester. En 1884, l'essentiel n'est pas de définir la participation, mais de rendre l'autorité acceptable. Pour cela, il convient de lutter contre sa «concentration» entre les mains d'un seul homme. L'autorité doit «circuler»: c'est un besoin vital. Les «autorités secondaires» (contremaîtres notamment) ont un rôle capital à jouer. La «liberté» dans l'usine ne peut s'accroître que si ces autorités «développent l'initiative». En effet

«lorsque le sentiment de la responsabilité vient à disparaître, la dignité humaine fait naufrage, il ne reste plus que le servilisme et la révolte, ce qui est tout un»².

Le terme clé n'est pas alors celui de participation, mais celui de responsabilité. Pour Léon Harmel, en 1884, la liberté ouvrière ne saurait être une conquête de la base, mais le fruit d'un effort d'éducation du patron aidé par les cadres, contremaîtres et employés. Pour comprendre cette notion, qui nous paraît étrange, un retour en arrière s'impose. La première forme de liberté possible, selon Léon Harmel, est la «liberté du bien» telle qu'il la définit dans le *Manuel* (par. 17), c'est-à-dire la liberté d'échapper à la tyrannie du mal. Le problème est posé en termes moraux et religieux :

«...la vraie liberté doit s'entendre du *pouvoir d'agir et de se mouvoir dans l'ordre*. Pour agir dans l'ordre, il ne suffit pas à l'ouvrier d'être affranchi de la tyrannie injuste d'un patron qui l'obligerait au mal, comme par exemple à la profanation du dimanche; il faut encore qu'il soit protégé contre l'oppression de ses camarades, contre ces mélanges de sexes qui semblent une provocation directe au libertinage». C'est là le seul moyen de «vaincre la concupiscence de notre nature déchuée»... Enfin «la liberté n'existe que dans la mesure où le patron protège énergiquement le bien.»

La «liberté du bien» une fois assurée, il devient possible de laisser les ouvriers prendre des initiatives. Léon Harmel estime, en 1883, que le moment est arrivé : ses ouvriers peuvent désormais l'aider à faire de l'usine un endroit où il fasse bon travailler. Cette forme seconde de liberté débouche sur la coopération technique, sur un effort commun pour promouvoir la sécurité, la qualification professionnelle et le bien-être : le Conseil professionnel en est l'expression concrète. La coopération technique n'est évidemment possible que grâce au «bon esprit », à l'entente qui règne entre patrons et ouvriers. Le rôle du Conseil professionnel n'est pas seulement technique, il est aussi moral. La forme de «liberté» qu'il incarne s'accorde parfaitement avec l'autorité du patron. Elle paraît incompatible avec la naissance d'une conscience de classe. Elle correspond à une étape du paternalisme de la maison Harmel.

Pour être cantonné dans un domaine limité, le rôle du Conseil professionnel n'en est pas moins important. A une époque (à partir de 1880) où la concurrence est féroce et où le Val ne subsiste victorieusement que grâce à l'habileté de la gestion et à la perfection de la technique, un élément marginal en apparence, c'est-à-dire la coopération technique, constitue sans doute un facteur important de réussite.

Les renseignements les plus anciens sur le Conseil professionnel figurent dans un livret, déjà cité, datant de 1890³.

¹ Après ses déboires de 1882, Chagot se rallia sans réserve aux idées de Harmel

² *Discours sur l'importance des autorités secondaires dans l'usine*, 1884, p. 4. Passage cité par GUITTON, *op. cit.*, t. I, p. 266

³ *Le Val des Bois et ses institutions ouvrières*, 1890, p. 45-48

Ce livret commence par un paragraphe intitulé «hiérarchie professionnelle». Le fait n'est curieux qu'en apparence : le Conseil n'est pas né du désir de promouvoir les libertés ouvrières, mais d'exercer l'autorité d'une manière acceptable et efficace. La pensée de Léon Harmel n'a pas changé sur ce point : elle s'est simplement précisée et approfondie grâce à la rédaction du *Catéchisme du Patron*, publié en 1889. Ce livre consiste en une longue «rédaction» sur l'autorité patronale. Il est nourri aux bonnes sources : Saint Jean Chrysostome, Saint Thomas d'Aquin et, pour les contemporains, Taparelli d'Azeglio. L'autorité du patron y est présentée comme une délégation de l'autorité divine. Elle se subdivise en

«autorité de commandement, c'est-à-dire le droit d'imposer sa volonté raisonnable au sujet qui est strictement tenu d'obéir» et en «autorité de direction» (c'est-à-dire l'autorité prise dans un sens plus large) «qui résulte de toute supériorité permettant de faire accepter sa pensée et sa volonté aux personnes qui ne sont pas tenues, absolument parlant, d'obéir » (*Catéchisme du Patron par. 34*).

Si l'autorité a perdu sa légitime influence, c'est que les patrons ont négligé leurs devoirs. Il faut donc reprendre les devoirs pour recouvrer le plein exercice des droits» (ibid. par. 41) .

Le paragraphe «hiérarchie professionnelle» de la brochure de 1890 se situe dans cette ligne de pensée. Il comporte la recherche de certains devoirs patronaux. Ainsi

«la hiérarchie professionnelle a le pouvoir d'être juste et bienfaisante, en connaissant par expérience ce qu'elle exige de ses subordonnés.»

A cet effet, les moyens utilisés sont : le choix des surveillants, contremaîtres et employés de bureau parmi les ouvriers, chaque fois que cela est possible; le passage des futurs patrons par toutes les activités de l'usine : travail sur les métiers, commandement des ouvriers, comptabilité, manutention, vente. On obtient ainsi les meilleurs résultats parce que

«les services rendus à l'usine sont plus complets quand ils le sont par des hommes qui sont élevés dans l'esprit professionnel et moral de la maison.»

C'est seulement après ces considérations préliminaires que Léon Harmel traite du Conseil professionnel : celui-ci se place donc bien dans une optique «familiale» (c'est à dire paternaliste). Son objet est la bonne marche de l'entreprise, au point de vue économique comme au point de vue social.

La coopération morale et technique.

L'activité de ce conseil est sérieusement contrôlée. Il a simplement voix consultative dans les questions suivantes : discipline intérieure des ateliers, enseignement professionnel et apprentissage, accidents. Sa composition offre toutes garanties. Le président est un patron (en 1890 Maurice Harmel). Il est aidé par un représentant du Conseil intérieur, organe exécutif de la Corporation. Cet homme de confiance est alors un ouvrier qui compte trente-cinq ans d'ancienneté dans l'usine, Alfred Jolivet.

Le secrétaire est toujours un employé. Le gros de l'effectif est constitué par douze ouvriers, un pour chacune des onze salles, un pour les métiers annexes (serrurerie, chaudronnerie etc...). Ce sont des ouvriers qualifiés, «désignés parmi...les plus habiles de la profession», «parmi les plus anciens aussi» : en 1890, ils travaillent à l'usine depuis neuf à vingt-quatre ans. Ce sont donc des hommes enracinés, ayant accepté le Val, son atmosphère et ses institutions¹. Enfin, à cette date, ils sont nommés, c'est-à-dire cooptés par le conseil intérieur qui, outre ses onze membres ordinaires, comprend alors deux patrons, un aumônier, un frère et un secrétaire tout dévoué, François Champion². Nul doute qu'avec de tels hommes une collaboration confiante ne soit possible.

Le Conseil, qui se réunit une fois par quinzaine, permet de lutter contre l'arbitraire des employés, surveillants et surtout contremaîtres (ces derniers sont d'ailleurs formellement exclus du Conseil et ils sont les seuls) en permettant un appel régulier au patron, ce qui renforce l'autorité de ce dernier. Le taux des amendes est strictement limité; leur total est faible (63,10 francs en 1888, 54,15 francs en 1889, chiffre qui s'abaissera ensuite aux alentours de 20 francs par an). Leur montant est versé à la Société de secours mutuel. En cas de faute grave, c'est le patron qui se prononce sur rapport. Lui seul règle l'embauche et le renvoi des ouvriers. Sur tous ces points,

¹ La liste de ces hommes est fournie par l'ouvrage ci-dessus p. 45

² Cf. plaquette de 1890, p. 18 et 19

sauf sans doute l'embauche, le Conseil est consulté. Enfin il peut «soumettre les désirs des ouvriers pour tout ce qui touche au travail.»

Consulté également sur l'apprentissage, le Conseil joue un rôle important surtout pour l'hygiène, la sécurité et la prévention des accidents. Il a obtenu la mise en place d'appareils

« pour diminuer la chaleur habituelle dans les filatures de laine, ainsi que des ventilateurs pour renouveler l'air des salles.»

La température des salles de travail a été fixée - à ce moment-là ou plus tard, je l'ignore - à 24 degrés maximum. Enfin

« chaque conseiller, dans sa salle, étudie les causes de danger et signale non seulement les blessures mais les moindres écorchures produites par les machines. Il propose les mesures utiles pour en éviter le retour.»

Bien que l'usine de 1874 ait été conçue comme un établissement modèle, c'est donc bien l'action des conseillers qui a permis de l'humaniser, en l'adaptant aux besoins réels de la main-d'œuvre. Les intéressés ont reçu satisfaction parce que le patron a songé à demander leur avis. Ce résultat constitue une justification de la coopération ouvrière dans ce domaine précis.

Résultat d'autant plus remarquable que les conditions de travail dans les filatures sont généralement fort mauvaises. Reims ne fait pas exception, comme l'a montré Serge Masson¹. L'insalubrité est la règle. La température est fréquemment de 36° à 40°. L'atmosphère est rendue encore plus malsaine et plus difficilement supportable par l'humidité jugée nécessaire pour conserver sa souplesse au fil. L'air est saturé de poussières de laine et d'émanations huileuses. Les fenêtres restent régulièrement fermées même pendant les grandes chaleurs.

Un certain nombre d'accidents du travail engage incontestablement la responsabilité des manufacturiers².

Enfin l'atelier se caractérise par le règne de l'arbitraire, par un régime d'amendes qui ne paraît pas s'être amélioré depuis le Second Empire et enfin par les multiples abus des contremaîtres qui détiennent le droit d'embauche et de débauchage, contraignent les ouvriers à la servilité, abusent des ouvrières³.

En comparaison, le Val des Bois semble être un paradis. Paradis qui se paye, bien sûr, de l'adhésion à une certaine réalité sociologique. Les conseillers, pour leur part, s'occupent de récompenser les vétérans (30 à 50 années d'ancienneté). Responsabilité mineure, mais qui les associe l'estime particulière dont sont honorés les ouvriers enracinés depuis longtemps, base et ciment de l'usine : ainsi sont-ils engagés ou, si l'on veut, compromis irrémédiablement. Le fait d'avoir à s'occuper de l'apprentissage non seulement au point de vue technique mais aussi au point de vue des précautions morales joue sans doute dans le même sens.

Après 1893: élargissement des responsabilités des travailleurs.

1893 : la poussée socialiste engage Léon Harmel à se prononcer plus nettement en faveur d'une véritable liberté ouvrière. Certes, à Reims, il s'agit moins de socialisme (il a été directement touché par le départ de Pédron en 1887 et l'échec électoral de 1889) que d'une forme de radical-socialisme avec l'élection du «socialiste-indépendant» Mirman. Du moins celui-ci compte-t-il parmi les rédacteurs du quotidien *Le Franc Parleur* qui reparait le 19 février 1893 pour lutter contre la presse conservatrice et contre *La Croix de Reims* : *Le Franc Parleur* ne se prive pas de prendre pour cible le Val des Bois et son patron Léon Harmel. Pour celui-ci, la menace est la même : celle des ennemis de la foi et du véritable progrès social.

Cette situation nouvelle l'amène à parler plus hardiment. Surtout, il est porté par l'élan local des cercles chrétiens d'études sociales qui aboutit au Congrès ouvrier chrétien de Reims en mai 1893. Sa préparation

¹ Serge MASSON, *op. cit.* Cf, même chapitre

² Accidents dus au trop grand rapprochement des métiers, à la protection insuffisante de certains engrenages, à la tolérance coupable qui permet le nettoyage pendant la marche du métier etc... *Ibid.* p. 54

³ Sur le contremaître, *Ibid.*, pp. 57-59, d'après *La Défense des Travailleurs* (24 août 1884, 31 août 1884), une affiche anarchiste et le rapport de la commission d'études du Val des Bois au Congrès ouvrier chrétien de 1893

le met en contact avec les militants syndicalistes chrétiens du Nord, Leclercq et l'Abbé Tiberghien¹. Cet élan authentiquement ouvrier, et aussi les déceptions qu'il rencontre auprès des patrons, lui font comprendre la légitimité et la valeur d'un mouvement purement ouvrier. A l'intérieur même de son usine, il lui semble normal d'élargir la participation des travailleurs : le Conseil professionnel change son nom en celui de Conseil d'Usine. Sans qu'il y ait un changement radical, un esprit nouveau souffle. Les lignes suivantes en témoignent :

« Rendez (à l'ouvrier devenu esclave par la machine) la faculté de penser, d'agir, de gouverner par lui-même, rendez-lui la part d'initiative qui donne à chacun sa personnalité, vous lui rendez ainsi sa liberté et la souveraineté à laquelle il a droit. Pour cela que faut-il faire ? Simplement créer en lui des idées de responsabilité en l'associant à la marche générale de l'usine, par la création de Conseils d'Usine »².

Bien entendu, cette association reste, comme par le passé, morale autant que technique. Le premier rôle des conseillers d'usine est de constituer des intermédiaires entre patrons et ouvriers : voyant journalièrement dix à douze ouvriers, chaque conseiller connaît leurs suggestions et réclamations; en sens inverse il leur transmet les «communications amicales et officieuses du patron en dehors des questions professionnelles»³.

Le discours prononcé au Congrès national de la *Démocratie chrétienne* à Lyon, le 27 novembre 1896, montre que le Conseil d'Usine a évolué depuis 1890. Léon Harmel en parle en termes plus précis et plus chaleureux. Tout d'abord les conseillers d'usine ne sont plus choisis par le Conseil intérieur mais par «les camarades du Conseil syndical», organe purement professionnel⁴. Les garanties offertes restent les mêmes. Ce changement revêt toutefois une double signification : désormais ce sont des ouvriers uniquement qui nomment leurs représentants; en second lieu les institutions sociales du Val s'engagent dans la voie d'une laïcisation limitée.

Le rôle des conseillers n'est plus simplement consultatif : ils se voient attribuer des responsabilités, par exemple participer au jugement des concours d'apprentis auxquels se soumettent, entre autres, les fils des patrons.

Les modalités de ces concours ont pu varier légèrement dans le temps; mais le principe est le même jusqu'en 1914. La brochure de 1900 est la plus explicite.

Chaque semestre, le concours dure un mois. Deux fois par semaine, des notes sont attribuées par les contremaîtres, les conseillers d'usine et les ouvriers fileurs sous la direction desquels travaillent les apprentis. Les notes portent sur la propreté, la vivacité, les rattaches et le graissage. La propreté du sol (ni tube ni déchet ne traînant par terre) et sur le chariot constitue un élément d'hygiène. Je pense qu'elle favorise également le bon ordre, le goût au travail, qu'elle constitue, par conséquent, un facteur de rendement.

«La vivacité des bobineurs est très importante.» C'est l'évidence même puisque la continuité et la rapidité du travail en dépendent. Les apprentis rattacheurs sont jugés sur les rattaches (nombre de fils utilisés, soudure invisible, renvidage régulier et sans vrille du fil). Le graissage fournit un point d'examen pour les concours entre «caporaux» des divers métiers : le premier est celui qui utilise le moins d'huile. D'autres concours ont lieu pour les apprenties (à la préparation) et pour les serruriers. L'avancement est réglé d'après les concours, des primes sont attribuées, les résultats sont affichés dans les ateliers⁵.

¹ Lettre à l'abbé Tiberghien du 19 avril 1893; lettre A Leclercq du 11 avril (mais Harmella déjà entendu parler de lui pour une intervention remarquée au milieu des patrons de Lille le 25 novembre 1892. (fait mentionné dans une «reddition» au Père Jules)

² Compte-rendu manuscrit de la préparation au Congrès ouvrier de Reims (printemps 1893)

³ *Ibid*

⁴ Discours publié sous le titre *Le Val des Bois (Exposition de l'organisation)*, Reims 1896, 22 p. in-8°. Sur le Conseil d'Usine, p. 7 à 10

⁵ Cf. *Harmel frères filateurs*, 1900, p. 11 et 12. La préparation, opération préliminaire à la filature en peigné proprement dite, consiste en un amincissement et une régularisation du ruban de laine peigné grâce à des machines effectuant une série d'étirages et de doublages successifs. Quand le ruban a atteint un certain degré de finesse, on lui donne la cohésion nécessaire au moyen d'un frottement entre deux manchons de buffle. Les machines munies de ces organes se nomment bobinoirs. Une douzaine de passages est en moyenne nécessaire dans les bobinoirs (d'après Portevin et Charbonneaux, «Les usines de Reims» dans le recueil collectif *Reims en 1907*, publié par Matot Braine la même année).

Le caporal en cardé est un premier rattacheur chargé d'une responsabilité particulière, une sorte de chef-apprenti. Au Val des Bois, l'introduction des caporaux est consécutive à un avis du Conseil d'Usine. Ils reçoivent un supplément fixe de 0 F. 25 par jour : ils sont chargés d'arriver de bonne heure pour graisser les broches et tous les organes du métier.

A noter, parmi les progrès matériels dûs au Conseil d'Usine, l'introduction d'un chauffe-café pour le déjeuner de 8 heures (d'après *Harmel frères filateurs*, 1900, p. 26.)

Tous ces détails montrent que la recherche de la qualité et du rendement implique l'existence d'un esprit coopératif dans la main-d'œuvre. Inversement, Former les jeunes à cet esprit et les y amener grâce à l'aide des anciens équivaut à entraîner toute l'usine dans la voie de l'efficacité.

La compétence du Conseil d'Usine s'exerce aussi dans le domaine du salaire et des primes qui figurent à l'ordre du jour fixe. Les problèmes qu'ils soulèvent ne sont pas purement formels car les primes dépendent du rendement et le rendement de la qualité des laines, ce qui amène les membres du Conseil à évoquer le choix de celles-ci. Bien sûr, quand le patron arrête la discussion, tout est fini¹. En somme, le Conseil d'Usine

« n'est pas à proprement parler un conseil de conciliation » comme ceux qui ont été créés en Belgique et dont on étudie alors la possibilité en France. « Il ne se propose pas d'apaiser les conflits, mais il vise à la prévenir. » Il se ressent de l'atmosphère familiale qui est vraiment, déclare Léon Harmel, « l'esprit de notre organisation. »

« Dans cette atmosphère, la confiance affectueuse met tout le monde à l'aise ; on expose simplement, familièrement les petits griefs quand il y en a ; on arrête ainsi les ferments de mécontentement qui pourraient s'envenimer et s'aggraver si on n'y prenait garde. Les ouvriers savent qu'ils ont officiellement des représentants, et au besoin des avocats de leur cause. En même temps, les conseillers deviennent les coopérateurs du patron et contribuent ainsi à la prospérité de l'établissement. Pour être officieuse, leur participation à la direction de l'usine n'en est pas moins réelle, et nous pouvons ajouter salubre »².

Toutes les publications postérieures à 1893 reprennent souvent, mot pour mot, ce dernier développement. Elles apportent des précisions complémentaires sur le fonctionnement de cette institution que Léon Harmel qualifiait, dès 1893, de « conseil de famille ». Elles montrent que son rôle technique et moral s'élargit. Elles nous apprennent aussi que rien, fondamentalement, n'a changé dans son esprit et que, aux yeux de Léon Harmel, sa valeur n'a fait que s'accroître. Il est possible de dresser un bilan provisoire à la date de 1903.

Au début du XXe siècle, pour les patrons du Val qui n'ont jamais cru à la fatalité de la lutte des classes, le Conseil d'Usine est devenu l'instrument par excellence de la participation ouvrière dans l'entente du capital et du travail. En mars 1903, dans un discours prononcé au Vatican et intitulé *La démocratie dans l'usine*, Léon Harmel lui découvre des dimensions nouvelles.

Le Conseil d'Usine lui apparaît comme l'élément essentiel, dans l'usine, de la *Démocratie chrétienne* et de la démocratie tout court³. Jusqu'au début du XXe siècle, l'institution a évité de graves ressentiments. En 1903 « les progrès du socialisme peuvent les faire renaître à tout instant. » Le Conseil d'Usine n'en est que plus précieux. C'est excellent instrument de conciliation et de paix sociale⁴. Et de rappeler la genèse de cette fondation, qui date de 1883 :

« En réunissant quelques hommes délégués par leurs pairs, nous pouvions leur ouvrir notre cœur, leur faire comprendre nos pensées, les initier aux affaires et à la marche de l'usine, pour les y intéresser, en un mot en faire de véritables coopérateurs. Eux, de leur côté, pouvaient porter parmi leurs camarades le bon esprit dont ils étaient inspirés, et la confiance que nous aurions su leur inspirer »⁵.

A la date de 1903, les conseillers d'usine ne sont plus cooptés par un conseil restreint. Chacun d'eux est élu par tous les camarades de sa salle. Le procédé est plus démocratique. L'audience des conseillers ne peut qu'en être renforcée.

Leurs responsabilités s'étendent : choix des ouvriers chargés de l'apprentissage des jeunes gens et des jeunes filles, compte-rendu de leur formation et des progrès accomplis, exécution des mesures propres éviter

¹ D'après les interviews de deux anciens MM. Sillet et Théodore. M. Jacques Harmel (point de vue patronal) pense que la qualité des laines pouvait être évoquée au Conseil d'Usine mais que les conseillers n'avaient rien à dire sur le choix proprement dit.

² *Le Val des Bois*, 1896, cité A la note 121, p.8

³ *La démocratie dans l'usine*, conférence faite A Rome le 1er mars 1903, publiée à Roubaix. 1903, 20 p. in-8°

⁴ *Ibid.*, p. 4

⁵ *Ibid.*, p. 3 et 4

les accidents du travail. S'il en survient un, ce sont les conseillers eux-mêmes qui font les constatations, étudient les responsabilités, assistent le blessé et étudient les moyens d'éviter le retour d'accidents semblables.

La perfection des produits constitue une des préoccupations essentielles du Conseil. En 1900, il a été scindé en deux demi-groupes, ce qui permet d'accroître la fréquence des réunions (une par semaine) et de spécialiser davantage la discussion.

En 1903, les conseillers de chacun des ateliers (peigné, cardé, nouveauté, teinture) forment, avec des camarades qu'ils s'adjoignent leur choix, une section de perfectionnement.

«Ils se réunissent au moins chaque trimestre, chez le patron directeur. LA on étudie les questions techniques spéciales, et les moyens d'arriver à la perfection des produits»¹.

La fin du discours prononcé au Vatican révèle à quel point la coopération technique débouche sur une entente fondamentale :

«On est émerveillé de l'animation qui règne dans ces causeries, et du zèle que montrent ces braves gens pour la prospérité de l'usine qu'ils considèrent comme leur patrimoine.»

Phrase à rapprocher de celle de Jaubert qui déclare, l'année suivante, à propos de ces réunions : les «camarades habiles» qui y sont convoqués «apprennent à considérer l'usine comme leur bien propre et à considérer ses intérêts comme les leurs»².

Dernier point important : les salaires sont établis en accord avec le Conseil d'usine

« après un certain temps d'essai; et quand il arrive une nouvelle machine, les prix ne sont fixés qu'après une expérience pratique suffisante»³.

La brochure de 1900 est, à cet égard, la plus précise. Le Conseil d'Usine a obtenu une élévation des tarifs dans des lots de cardé difficiles à travailler. Par ailleurs, il a étudié à plusieurs reprises les mesures destinées à faciliter la filature en peigné de lots de laines communes «marchant mal». Il a suggéré enfin la compensation financière nécessaire, car le résultat ne pouvait être parfait. Le texte ajoute :

« Nous pouvons dire que les demandes des ouvriers sont toujours si raisonnables et si justifiées que le patron est heureux d'y condescendre »⁴.

La maison veille d'ailleurs à ce qu'un ouvrier moyen puisse toucher la ou les primes prévues. Elle considère qu'il s'agit là de la forme légitime de participation aux bénéfices.

Démocratie dans l'usine ou paternalisme évolué ?

Deux témoignages restent à verser au dossier. Dans le bulletin de la Bourse du Travail de Reims du 15 août 1904, E. Guernier répond, un peu tardivement, au discours de 1903 sur *La démocratie dans l'usine*.

« J'ai moi aussi entendu parler de ces Conseils d'Usine, pas par M. Harmel par exemple, et j'ai oui un tout autre son de cloche que celui qu'a fait entendre au Vatican M. Harmel. Des anciens ouvriers de l'usine m'ont affirmé que les patrons du Val des Bois avaient trouvé dans cette institution, avaient fait d'elle, une officine de délation à nulle autre seconde.

Au moyen de ces Conseils d'Usine, M. Harmel connaît les faits et gestes, voire toutes les pensées de la plupart de ceux qui sont sous sa direction. »

Le second témoignage est fourni par un ami trop zélé, l'avocat belge E. Standaert, en 1902 : «Chacun vient rendre compte de ce qui se passe dans sa section, des désirs de ses camarades, des plaintes qu'ils formulent, des améliorations qu'ils souhaitent : un ouvrier se dérange, tient des propos irréligieux ou immoraux : il est signalé; un contremaître dépasse la mesure de son autorité, n'en doutez pas, il sera mis au rapport du Conseil d'Usine. En un mot, ce rouage original, dont le Bon Père a tout le mérite, car il en est l'inventeur, fait en sorte que

¹ *Ibid.*, p. 11 et 12

² JAUBERT, *L'Organisation actuelle du Val des Bois*, 1904, p. 7

³ *La démocratie dans l'usine*, p. 12

⁴ Brochure 1900, p. 26 et 27

l'usine marche d'une extrémité à l'autre, sans qu'aucun abus, aucune tyrannie soient possibles et dans des conditions telles que le patron a partout un œil et une oreille»¹

Il n'est pas douteux que le Conseil d'Usine permette au patron de savoir ce qui se passe dans l'entreprise. Mais il existe d'autres voies, nous le savons, par lesquelles il peut se renseigner sur son personnel. Le véritable intérêt du Conseil réside dans sa signification sociale.

La participation ouvrière au Val est très réelle. Elle satisfait les ouvriers en leur donnant la possibilité de s'exprimer et d'agir en leur procurant les conditions de travail les meilleures possibles pour l'époque. Elle satisfait les patrons en permettant le développement du «bon esprit», de la coopération, de la paix sociale dans l'usine. L'absence de toute grève, les rendements satisfaisants, les récompenses obtenues par les employés et les œuvres du Val en témoignent. A la date de 1900, 105 leur ont été attribuées

«pour la permanence des engagements, leur habileté professionnelle et leur union avec les patrons.»

Parmi celles-ci, une médaille de vermeil est attribuée par Carnot lui-même, trente médailles d'honneur dont une par Félix Faure etc... Il est vrai que les récompenses se sollicitent et que la maison Harmel ne se fait pas faute de les demander. Plus éloquente me paraît l'appréciation d'Ildéfonse Cotton, secrétaire du *syndicat indépendant des mineurs du Nord et du Pas-de-Calais* qui s'exprime ainsi à une réunion du Val en 1910 :

«Les mineurs envient les ouvriers du Val des Bois. Vous qui ne connaissez pas l'antagonisme des classes, la division des patrons et des ouvriers, ce fléau du monde industriel, vous ne vous figurez pas l'abîme profond qui existe entre les uns et les autres»².

Cet esprit de collaboration confiante se retrouve encore aujourd'hui dans l'émoi affectueux des anciens : ils sont d'accord pour dire que le travail était dur mais que le climat social était bon et toute leur vie, loisirs compris, organisée de manière intelligente et attrayante³.

L'antagonisme entre participation et syndicalisme.

Il ne fait aucun doute que, pour Léon Harmel, c'est dans la participation active des travailleurs à la prospérité de l'usine que réside l'expression la plus haute de la liberté ouvrière. La transformation du syndicat mixte d'entreprise en un syndicat du personnel à la fin de 1903 répond vraisemblablement au désir d'accroître cette forme de liberté afin de développer la coopération⁴. Cette voie ne mène absolument pas au syndicalisme ouvrier. Elle est opposée à son esprit. La participation, telle que la conçoit Harmel, suppose une confiance totale entre patrons et ouvriers. Elle ne pourrait qu'être gênée par l'intervention, de l'extérieur, d'une organisation syndicale ouvrière.

Peut-être existe-il, d'une manière générale, une incompatibilité entre la participation et le syndicalisme au sein d'une entreprise capitaliste.

Quelles que soient l'originalité et l'importance des conceptions de Léon Harmel, il n'en reste pas moins que toute une série de formules employées par lui ou ses amis revêtent un caractère excessif, donc trompeur. Elles relèvent de la phraséologie. Au Val des Bois la coopération est réelle mais il n'y a jamais eu partage de l'autorité ni «participation à la direction de l'usine» (expression de 1903). Quant à la «participation dans la gestion des intérêts communs» (1883), elle se borne, nous l'avons vu, au domaine technique et moral. Jamais le Conseil d'Usine n'a reçu aucune information sur la marche financière de l'entreprise ni sur les prévisions de marchés. Il n'a, dans ce domaine, aucune influence.

Moins bien informé que les actuels Comités d'entreprise, le Conseil d'Usine a joué, en réalité, un rôle plus important que la plupart d'entre eux. Mais jamais les Harmel n'auraient songé à se départir d'une parcelle de leur autorité, jamais trace d'owenisme n'a effleuré le Val. Au contraire, l'insistance mise sur

¹ Eugène STANDAERT, *op. cit.*, p. 86

² *Echos du Val des Bois*, 1910, p. 138 (5ème année)

³ Interviews, d'Alfred Hoeltgen notamment

⁴ D'autres raisons contribuent sans doute à expliquer ce changement. Voir le chapitre V, paragraphe D

l'idée de famille ressortit à la mentalité paternaliste. Simplement, il s'agit du stade le plus avancé, de la forme la plus évoluée que le paternalisme ait connus.

Aucun cynisme dans tout cela : le paternalisme des Harmel débouche sur l'éducation et la promotion, professionnelle et humaine, des ouvriers. C'est que, pour eux, quelles que soient les différences d'instruction, de condition, de mentalité, les ouvriers ont toujours été considérés comme des êtres humains au sens plein du terme parce que frères dans le Christ. La formule traditionnelle, longuement ressassée, de la maison Harmel traduit bien cette attitude respectueuse à l'égard de la personne de l'ouvrier : «le bien de l'ouvrier par l'ouvrier, et avec lui, jamais sans lui, à plus forte raison malgré lui»¹.

Après 1903: coopération et autorité patronale accrues.

L'évolution, après 1903, continue dans le même sens qu'auparavant. La coopération technique est poussée à fond, codifiée, institutionnalisée. Elle est, de manière encore plus étroite, l'expression et l'instrument de l'entente entre patrons et ouvriers.

Selon les *Echos du Val des Bois* en 1909 :

«l'ouvrier découvre quelques moyens d'amélioration qui facilitent le travail ou rendent le produit plus parfait, les patrons s'engagent à faire les frais d'un essai, dans les meilleures conditions, et sous le contrôle du Conseil d'Usine. Si l'amélioration est reconnue bonne et pratique, une gratification sera donnée proportionnellement à la valeur de l'invention»²

En 1910, le Conseil d'Usine crée un organisme nouveau : un conseil d'apprentissage pour les jeunes de 13 à 15 ans. Des séances mensuelles sont organisées à leur intention pour les intéresser à leur avenir; on y étudie les questions professionnelles avec, si possible, la participation d'un délégué du Conseil d'Usine. Les qualités des débutants, en effet, laissent à désirer : en 1911, le concours d'apprentissage, qui donne des résultats mauvais, porte sur les aspects techniques traditionnels (propreté des métiers, qualité du travail), mais des notes sont également attribuées pour l'exactitude et l'empressement à se mettre à l'ouvrage, la bonne conduite et le courage, ce qui, quelques années plus tôt, aurait été inutile³. A noter que les conseillers d'usine considèrent toujours l'intérêt de l'entreprise comme l'objectif essentiel.

Tout cela n'est pas très neuf; par contre, je note, en 1909, une initiative qui me semble originale parce qu'elle fait appel à la coopération des ouvriers dans un domaine habituellement considéré comme du seul ressort de l'autorité patronale, l'élaboration du règlement. *On a tenu compte de toutes les observations», c'est à dire que chaque ouvrier a pu, s'il l'a voulu, donner son avis sur le futur règlement. Conséquence logique extrême : s'il y a litige, le Conseil d'Usine devient le Conseil prudhommal de l'entreprise :

«Le Conseil des Prudhommes de Reims» selon les *Echos*, «ne voit jamais d'ouvriers du Val à sa barre.» Et d'ajouter : «Il en sera de même pour l'avenir et le Val continuera à se faire remarquer par le bon accord entre les patrons et les ouvriers»⁴.

Premier pas vers une certaine forme de démocratie sociale dans l'entreprise, mais en même temps renforcement indirect de l'autorité patronale puisque, moins que jamais, le monde extérieur saura ce qui se passe au Val des Bois.

N'oublions pas, d'ailleurs, que ces initiatives n'empêchent pas le maintien d'une surveillance morale de tous les instants, que la «liberté du bien» reste un objectif important, que toute jeune fille enceinte est immédiatement renvoyée etc...

En fin de compte, sauf exception, le Conseil d'Usine ne sert pas partager l'autorité, au sens que nous donnons aujourd'hui à cette expression : il sert à la faire pénétrer partout. Il est l'instrument d'un gouvernement patronal, éclairé certes, mais sans doute, grâce à lui, plus puissant que dans la majorité des usines. La maison Harmel avant 1914 laisse l'impression d'une entreprise modèle où les patrons ont fait, matériellement et financièrement, tout ce qui était en leur pouvoir. Mais ils n'ont rien abdiqué de leur autorité : l'esprit du Val est diamétralement opposé à celui de la co-gestion.

¹ Cf. p. ex. *La démocratie dans l'usine*, p. 3, mais la formule est plus ancienne. Je n'ai pu dater son apparition

² *Echos*, 1909, p. 219 (4ème année)

³ *Echos*, 1910, 5ème année, p. 85

⁴ *Echos*, 1909, p. 219

Les dures lois du marché et de la concurrence, en un mot le régime capitaliste, en sont évidemment responsables : partisans de la coopération dans le travail, les Harmel ne pouvaient l'accepter dans les affaires, parce que c'eut été remettre en jeu tout le fragile équilibre de l'entreprise. L'auraient-ils pu que leur conception de l'autorité les en eût empêchés. N'est-il pas vrai, au reste, que l'autorité, c'est à dire la décision ultime prise en toute responsabilité, ne se partage pas ?

Les conseillères d'atelier.

Je n'ai guère jusqu'ici parlé des femmes. Elles disposent pourtant au Val d'un Conseil d'atelier, qui correspond en apparence au Conseil d'Usine. Mais cet organisme est à l'origine religieux et non professionnel. Choies à raison d'une par salle (elles sont sept), les conseillères d'atelier sont les interprètes de leurs compagnes pour toute demande ou réclamation, mais je n'ai pas trouvé le moindre indice permettant de supposer qu'on les ait consultées pour une amélioration technique. Le cadre de leur action n'est pas l'usine, mais bien l'«atelier» c'est-à-dire une salle déterminée et rien de plus.

Elles ont pour seul rôle de «veiller à ce que, durant le travail, la dignité, l'honneur chrétien soient respectés.» Au besoin, elles peuvent demander le déplacement d'une ouvrière «pour éviter un voisinage dangereux»¹. La femme est tenue au Val pour la responsable de sa maisonnée, mais elle semble jugée incapable de réflexion professionnelle : cet antiféminisme me paraît très banal dans la mentalité traditionnelle, particulièrement chez les catholiques.

Une imitation difficile.

Le Conseil d'Usine du Val, malgré ses mérites, n'a guère suscité d'imitation. Mis à part le cas de l'imprimerie Rivière, à Blois, qui mériterait sans doute une recherche particulière, il semble que cet organisme n'ait pu être acclimaté nulle part : ni dans le Nord, ni chez le maître de forges Marcellot à Eurville, près de Saint-Dizier. Quant à Hippolyte André, son collègue et presque voisin (Couzances est également proche de Saint-Dizier) il s'est vanté de créer chez lui un petit Val des Bois, mais le Conseil d'Usine, même s'il a existé, ne semble pas avoir eu une consistance réelle. Il est évidemment difficile de réunir des conditions aussi favorables que celles du Val. La métallurgie n'offre pas les mêmes possibilités de coopération technique que le textile². Quant à la main-d'œuvre des grandes agglomérations ouvrières du Nord, elle ne présente évidemment aucune ressemblance avec celle de l'entreprise Harmel.

¹ *Le Val des Bois et ses institutions ouvrières*, 1890, p. 35-36

² Le conseil d'Usine de chez Rivière date sans doute de 1896 ou 1897. Il est le seul, en dehors du Val, auquel Harmel fasse allusion expressément, le seul également que cite ROLLET, *L'action sociale des catholiques en France* (1871-1914), t. I, p. 288