

DISCOURS DE M. ANDRÉ GRANDPIERRE

Un grand industriel et économiste lorrain
CAMILLE CAVALLIER

Monsieur le Président,
Messieurs les Membres de l'Académie nationale de Metz,

Je ressens profondément l'honneur de l'accueil que vous voulez bien me réserver aujourd'hui dans cette séance solennelle de votre Académie.

Lorsque, au début du présent siècle, je venais passer quelques journées de mes vacances de collégien place Saint-Louis, auprès de mon grand-père, et que je le voyais préparer avec tant de soin les rapports qu'il présentait chaque année à votre Compagnie en qualité de secrétaire perpétuel, je n'aurais pas osé imaginer qu'un jour j'aurais moi-même le privilège de prendre la parole devant vous. Ce privilège, je le dois certainement beaucoup à cet aïeul qui avait une affection, je dirais plutôt une dévotion, d'autant plus totale pour sa chère Académie que celle-ci était alors la gardienne suprême de la culture française, en dépit de toutes les difficultés auxquelles elle dut faire face pendant l'annexion.

Je vous suis donc, monsieur le Président, messieurs, doublement reconnaissant. Je le suis pour moi-même, et je le suis plus encore pour ce que votre geste comporte d'hommage à la mémoire d'Eugène Colon, mon aïeul.

Lorsque vous m'avez demandé, mon cher président, de faire une communication à la présente séance et de vous en proposer le sujet, je vous ai tout de suite répondu que je serais heureux, dans une telle circonstance, d'évoquer la grande figure de celui qui fut pour moi un guide incomparable et auquel l'économie lor-

raine doit tant : Camille Cavallier, dont on peut lire sur la plaque qui donne son nom à une place de Nancy :

EMINENT INGENIEUR ET ECONOMISTE LORRAIN
 DECOUVERTES MINIERES
 CREATIONS INDUSTRIELLES ET SOCIALES
 EXPANSION FRANÇAISE

Vous avez bien voulu accepter ce sujet et je vous en remercie sincèrement. Vous me permettrez d'ailleurs, avant de l'aborder d'observer que le souvenir de Camille Cavallier ne nous éloigne pas de celui d'Eugène Colon, car ils se rencontraient fréquemment.

Mon grand-père, qui était de quatorze ans plus âgé que son ami le maître de forge, venait presque chaque dimanche à Pont-à-Mousson et allait de temps en temps entretenir Camille Cavallier des idées qu'il croyait utile de lui soumettre, et il en avait beaucoup... Comme son interlocuteur était lui-même doté d'une imagination ardente, les conversations entre les deux hommes devaient être fort intéressantes et animées... Nous en avons d'ailleurs des preuves évidentes, car, ces dimanches-là, mon grand-père oubliait l'heure de la messe !

*
**

Monsieur le Préfet de la Région Lorraine, Mon Général, Monseigneur, Monsieur le Maire, Monsieur le Président et Messieurs les Membres de l'Académie de Metz, Mesdames, Messieurs,

Si le souvenir de Camille Cavallier et son exemple restent toujours présents pour ceux dont il fut à la fois le chef absolu et le plus sûr des amis, c'est, je le pense profondément, parce que tout en lui attirait l'admiration, le respect, et j'ajouterai : l'attachement le plus dévoué, le plus total.

— *Sa vie d'abord...* sa vie toute droite... si terriblement et constamment laborieuse, vouée à un seul but... mais un but qui était la condition du bien-être de milliers d'autres vies que la sienne, et qui servait aussi l'intérêt général du Pays.

— *Son œuvre, et dans son œuvre ses principes, ses méthodes,* dont l'héritage est pour nous plus précieux encore que les accomplissements matériels.

— *Sa personnalité* enfin, où l'intelligence la plus pénétrante, la fermeté de caractère et la passion... je dirais plus volontiers : la *religion du travail*, s'alliaient au sentiment très puissant de la solidarité de tous ceux qui participent à un même effort.

Si vous le voulez bien, nous allons suivre, sans les séparer, l'existence et l'œuvre de Camille Cavallier, qu'il faut évoquer ensemble, puisqu'il ne vivait que pour la tâche à laquelle il s'était voué.

Chemin faisant, nous nous arrêterons sur certaines de ses conceptions, de ses méthodes. Et enfin, je vous dirai comment il était, comment il reste encore pour beaucoup d'entre nous au-delà de la mort, et dans toute l'acceptation du terme, le Chef !

*
**

La vie de Camille Cavallier est, déjà par elle-même, dans sa simplicité, son unité, d'un mérite très pur.

Fils d'un modeste fonctionnaire, il était né à Pont-à-Mousson en 1854. Son père, Jean-Pierre-Baptiste Cavallier, originaire de l'Hérault, s'était fixé et marié dans notre petite cité, après avoir quitté l'armée pour le service des Eaux et Forêts. Et c'est à la maison forestière du Bois-le-Prêtre, devenu tragiquement célèbre par les combats qui s'y déroulèrent en 1914-1918, que Camille Cavallier passa ses années d'enfance et d'adolescence.

L'usine de Pont-à-Mousson, créée à la même époque, ne comportait à ses débuts que de minuscules fourneaux, alimentés en coke par les houillères de la Sarre, et en charbon de bois par les forêts entourant notre vallée. Des documents datant de 1863 (Camille Cavallier avait alors neuf ans) nous montrent que la production de fonte de ces appareils, que j'hésite à qualifier de « hauts fourneaux », n'était que de 25 tonnes par jour... et la fonderie coulait moins de 10 tonnes... Mais l'usine avait trouvé sa première chance, avec un jeune ingénieur des Arts et Métiers, Xavier Rogé, qui sut à la fois en établir les assises techniques et former les hommes qui devaient constituer le noyau des grandes équipes futures. Il fit plus encore en découvrant, dans le fils aîné de Jean-Pierre-Baptiste Cavallier, celui qui, plus tard

lui succéderait à la direction de l'usine. Le jeune Camille faisait, en effet, à l'école communale du village le plus proche, des études qui le signalaient déjà à l'attention. Xavier Rogé l'encouragea à les poursuivre au collège, puis, le baccalauréat de rhétorique brillamment obtenu, à l'école des Arts et Métiers de Châlons, où il confirma son exceptionnelle valeur.

Il ne restait plus à Xavier Rogé qu'à le prendre auprès de lui, ce qu'il fit dès la sortie de Châlons de Camille Cavallier. C'était le 5 août 1874. Sauf pour une année de service militaire dans l'arme du Génie, celui-ci ne devait plus quitter la Société de Pont-à-Mousson jusqu'à sa mort, le 10 juin 1926.

Quelles furent les grandes étapes de cette longue carrière de cinquante-deux années d'un labeur sans répit, mais toujours animé, exalté par la même flamme ?

D'abord vingt-cinq ans de travail acharné auprès de Xavier Rogé qui, après avoir initié son jeune collaborateur au « métier » des fonderies, le prend à ses côtés et lui confie une part de plus en plus large de la direction.

Puis, l'état de santé de Xavier Rogé devenant très précaire, Camille Cavallier lui succède en 1899, d'abord avec le titre de coadministrateur, et peu après comme administrateur unique ; Pont-à-Mousson, bien que transformée en Société anonyme depuis 1886, est demeurée, en effet, longtemps sous le régime exceptionnel d'une administration placée entre les mains d'un seul homme.

Enfin, la troisième période de la carrière de Camille Cavallier s'ouvre en 1917, le jour où, après avoir exercé le pouvoir total pendant dix-huit ans, il prend lui-même l'initiative de constituer un conseil d'administration, dont il assume la présidence. Certes, avec son prestige, sa géniale intelligence et une énergie qui, jusqu'au jour de la mort, n'a jamais ralenti son rythme, il restera le chef suprême, mais il aura mis en place, lui vivant, l'organisation qui doit assurer l'avenir.

*
**

En évoquant la *première période*, celle de l'initiation et de la conquête de la maturité, j'en soulignerai d'abord la durée...

vingt-cinq années..., dont les cinq dernières seulement avec le titre de sous-directeur de la Société.

Un homme de sa valeur, et de son tempérament, aurait pu se montrer plus impatient et sans doute dut-il parfois dominer de légitimes aspirations. Cependant, il est un fait : c'est que ce quart de siècle pendant lequel Camille Cavallier a travaillé aux côtés de Xavier Rogé, loin de compromettre son œuvre future, comptera au contraire beaucoup, il l'a lui-même maintes fois affirmé, dans le rapide épanouissement et la solidité de celle-ci. Ainsi les avions des grandes altitudes empruntent-ils souvent de longues pistes d'envol !

Le second enseignement des années où Camille Cavallier poursuivait sa collaboration auprès de Xavier Rogé est la sûreté avec laquelle son intérêt, son activité se portaient déjà vers les problèmes les plus vitaux, ceux dont la solution conditionne et prépare l'avenir. Son apprentissage des hommes et des techniques terminé, il concourt avec toute sa vigueur au progrès des fabrications, puis il dote les autres services d'une organisation dont le dynamisme et l'efficacité seront certainement parmi les causes majeures et permanentes des développements ultérieurs. Ce domaine de l'organisation, non seulement administrative, mais « productive » est d'ailleurs celui où apparaissent, pour la première fois, ses dons de précurseur, qu'il devait ensuite illustrer sous tant d'aspects.

De l'effort technique et commercial, son action s'étend bientôt aux grandes questions que pose la sécurité en matières premières d'une usine dont l'importance s'est notablement accrue, et doit pouvoir s'accroître davantage encore. Le minerai de fer et le combustible en sont les bases essentielles, fondamentales. Camille Cavallier s'attachera avec d'autant plus de passion à les assurer à sa Compagnie qu'elle mettent en jeu l'art des mines, pour lequel il se découvrira un grand enthousiasme, et montrera très vite, alors que rien ne l'y avait préparé, une maîtrise qui reste sans doute la plus remarquable manifestation de son universalité.

En voici le premier témoignage : au début de décembre 1882, un sondage entrepris par Camille Cavallier pour rechercher le prolongement vers l'ouest, en Meurthe-et-Moselle, des gisements de minerai de fer exploités dans la partie de la Lorraine alors

annexée par l'Allemagne, recoupe à Auboué deux couches de minerais. Dès cet instant, le bassin de Briey est révélé. Cependant, cette découverte risque de rester plusieurs années encore sans retentissement, car les couches traversées sont médiocres et les experts officiels estiment que le gisement n'en comporte pas d'autres.

C'est alors qu'entrent en jeu les qualités propres à Camille Cavallier et qui expliquent en grande partie son œuvre : d'une part, il a le don d'intuition qui lui fait pressentir que le sondage n'a pas encore tout dit, tout prouvé, et que les opinions les plus consacrées peuvent comporter moins de certitude qu'une exploration concrète ! D'autre part, il n'a d'estime que pour le travail poussé à fond. Sa persévérance sans faiblesse, sa volonté que rien, ni personne, ne peuvent abattre, n'ont que mépris pour les demi-mesures, les renoncements. Contre les avis qualifiés — ou soi-disant tels — il obtient l'autorisation de faire continuer les recherches. Et c'est ainsi qu'en avril 1883 la célèbre couche grise... 4 mètres d'épaisseur d'excellent minerai... est atteinte. Cette fois, le bassin de Briey a livré son secret et notre sidérurgie a trouvé sa raison de vivre et de grandir.

Camille Cavallier montrera la même indépendance, la même sûreté de jugement, la même résolution, quelques années plus tard lorsqu'il s'agira de foncer les puits d'extraction du minerai à travers plus de 100 mètres de terrains aquifères, et ce travail fera l'objet des commentaires les plus élogieux dans les annales des Mines de France.

*
**

Lorsqu'après toutes ces preuves, et tant d'années de travail en commun, Xavier Rogé se retire, sa succession par Camille Cavallier s'impose tout naturellement.

Celui-ci est magnifiquement préparé. Lui-même a écrit de cette nouvelle période qui s'ouvrait pour lui, sous son autorité unique, qu'elle « représentait la partie la plus active et la plus belle de sa carrière industrielle ». Il ajoutait : « En 1899, j'avais quarante-cinq ans, je me sentais tout à fait en forme, bien maître de toutes les branches de mon métier, ayant la perception exacte du but à atteindre et des moyens à employer pour l'atteindre ».

Et de fait, malgré l'échelle nouvelle à laquelle les réalisations de notre époque nous ont accoutumés, l'ont peut rester confondu devant l'ampleur et la diversité des créations et des développements accomplis par Camille Cavallier, dans l'espace de quinze ans qui s'écoula de sa prise de commandement à la mobilisation de 1914.

Voyons-le à l'usine, qu'il considérera toujours comme le « foyer » dont l'excellence et le rayonnement sont la condition première de tout succès et de tout autre développement. Il en contrôle lui-même minutieusement la marche et les progrès, en connaît tout le personnel et ne laisse à aucun autre le soin de veiller à l'engagement, à la formation et à la promotion de ses cadres.

Tous les bureaux de la Société sont à l'usine, au contact permanent des fabrications, et l'habitation de Camille Cavallier, distante de quelques dizaines de mètres des hauts fourneaux, vibre nuit et jour du halètement, de plus en plus puissant, des machines.

Il estime, en effet, que le chef doit vivre au milieu de ses « hommes », de ses collaborateurs, de son équipe, et « avec » son usine. Il peut ainsi ressentir les imperfections, les insuffisances de celle-ci comme les siennes propres ; il lui est aisé de les déceler, et même de les prévenir — en tout cas d'intervenir à temps, et d'éviter tout retard qui compromettrait l'avenir.

Telles étaient du moins les vues de Camille Cavallier, et la progression réalisée de 1900 à 1914 en atteste la valeur. Cette progression est principalement orientée vers un développement considérable de la fabrication des tuyaux de fonte, au point que, dès cette époque, l'industrie de la canalisation est souvent personnifiée — pour beaucoup de pays du monde — par l'usine des bords de la Moselle.

Cependant, c'est au cours de ce grand effort industriel qui assurait le bien-être de toute une région et la vie de quantité de familles, que Camille Cavallier fut atteint par l'une des grandes épreuves de sa carrière : la grève de septembre 1905. Cette grève opposait à la Direction — pour la première fois — et, nous pouvons le dire avec quelque fierté, la seule dans l'histoire de l'usine — des hommes que Camille Cavallier considérait comme ses compagnons, presque ses frères. N'était-il pas lui-même issu

d'une modeste famille des environs, n'avait-il pas au nombre de ses ouvriers beaucoup d'amis d'enfance, n'était-il pas chaque jour au milieu d'eux, et plus soucieux que quiconque de leur sort ?

Bien sûr, la grève était surtout d'origine politique et avait pris d'abord naissance dans d'autres parties du bassin. Camille Cavallier n'en ressentit pas moins une peine profonde, qui fut à l'origine des troubles cardiaques dont il devait souffrir durant le reste de sa vie.

J'avais alors onze ans et je garde encore le souvenir du silence de l'usine, et de mon père ravagé par la même peine, la même inquiétude que son chef : tout le patrimoine d'union, de solidarité, de communauté dans l'effort et le succès allait-il être perdu du fait de cette fièvre venue du dehors ? Je n'exagère pas, croyez-moi, en disant que dans le climat de Pont-à-Mousson, ce furent des jours d'angoisse, et d'angoisse pour tous.

De l'avoir si unanimement ressentie fut sans doute dans la suite une raison de plus, une raison d'ailleurs émouvante et profonde, de l'accord qui, depuis, n'a cessé d'être constamment désiré et maintenu.

Camille Cavallier sortait grandi de cette épreuve qu'il avait menée à son terme avec autant d'humanité que de fermeté. Mais, comme à chaque fois qu'il avait éprouvé une déception (c'est encore un des exemples qu'il nous a laissés), il décida aussitôt de réagir en y répondant par une nouvelle initiative, un nouveau progrès.

Et ce fut la création des Fonderies de Foug, à quelque 30 kilomètres au sud-ouest de Pont-à-Mousson.

Et voyez ce dont est capable une « équipe » compétente et résolue : le premier coup de pioche avait été donné pour cette fonderie le 7 décembre 1905 ; un mois après, jour pour jour, la première coulée était faite.

Le développement des fabrications s'amplifiant avec l'adjonction de Foug, Camille Cavallier avait, dans les mois qui précédèrent la Guerre de 1914, presque triplé les cadences de production de 1899. L'activité atteinte représentait dix fois celle qu'il avait connue à son entrée à l'usine, en 1874.

L'expansion commerciale qui avait permis une ascension aussi rapide n'était pas moins importante que l'effort technique. Bien

sûr, il fallait avant tout satisfaire les besoins en canalisations des collectivités françaises. Mais nos gouvernements ont souvent été bien timides dans leurs programmes d'équipement public, et ici se place l'une des grandes leçons de l'exemple de Camille Cavallier : l'admirable parti que, sur tous les plans, il sut tirer des champs d'activité que peut offrir l'exportation.

Certes, ce domaine, peut-être plus que tout autre, exige une prospection persévérante, beaucoup de hardiesse alliée à beaucoup de prudence, et des hommes en qui le chef puisse mettre toute sa confiance, quels que soient leur éloignement et les effets du dépaysement. Mais ces difficultés comptent peu si l'on dispose de collaborateurs entreprenants, courageux. Bien au contraire, les nouveaux horizons ouverts par les marchés de l'étranger sont pour eux des stimulants dont ils chercheraient souvent en vain l'équivalent en France. C'est, venant des pays lointains, un souffle d'émulation vivifiant qui, sous l'action des concurrences affrontées et des victoires remportées, va des agences, et des chantiers de l'étranger, jusqu'aux ateliers des usines. C'est aussi l'appoint d'activité dont celles-ci ont besoin pour justifier des installations puissantes et atteindre des productions très économiques au bénéfice, non seulement des clients extérieurs, mais de la satisfaction la meilleure des besoins français.

Tous ces développements rendaient plus impérieuse que jamais, pour Camille Cavallier, la mission qu'il s'était donnée de garantir à ses établissements leurs ressources en matières premières.

Au domaine du minerai de fer, il jugeait encore insuffisantes les réserves du gisement d'Auboué. Aussi voulut-il les compléter par deux nouvelles concessions dans le bassin de Briey : Mairy et Moineville. Celles-ci sont actuellement en pleine exploitation, ce qui montre combien Camille Cavallier, une fois de plus, avait vu juste.

Mais tout était à faire en ce qui concerne la sûreté des approvisionnements en combustibles. Après avoir étudié les diverses solutions qu'il pouvait tenter de mettre en œuvre pour y parvenir, son choix se porta sur celle qui comportait le plus d'efforts et de risques, mais aussi, en cas de succès, les perspectives les plus larges : la découverte d'un nouveau gisement de charbon et sa mise en exploitation.

La réalisation de ce plan audacieux, qui débuta au printemps de 1902 par le sondage de Beeringen, en Campine belge, devait demander vingt ans. Si le succès de ses recherches mérita très vite à Camille Cavallier le titre de « pionnier » de la Campine, l'énergie qu'il avait dû déployer pour accomplir sa découverte, et s'en faire reconnaître les titres, n'étaient rien auprès de la ténacité quasi surhumaine que le directeur de la mine, Louis Sauvestre, et lui-même montrèrent pour réussir le fonçage des puits, en dépit d'épaisses couches de sables aquifères et « boulanges » dont la traversée, à la profondeur où ces sables se présentaient, paraissait à cette époque une entreprise impossible... pour ne pas dire absolument folle... Commencés en 1907, rencontrant les pires difficultés, et parfois les plus angoissants échecs, paralysés par les événements de 1914-1918, les travaux de fonçage ne parvinrent au but qu'à la fin de 1921... il n'avait pas fallu moins de quatorze ans pour triompher des obstacles dressés par l'hostilité de la nature ou par la guerre des hommes.

En 1921, j'étais depuis deux ans auprès de Camille Cavallier avec les fonctions d'un chef de cabinet doublé d'un aide de camp, et dans l'intimité qui unit le disciple à son maître. Je ne le quittai jamais, et j'eus le privilège de garder avec lui, jusqu'à sa mort, c'est-à-dire pendant cinq années encore, ce contact de tous les instants.

Les souvenirs que m'a laissés cette période de ma vie, tout entière occupée de l'activité et des pensées de Camille Cavallier, sont toujours pour moi aussi présents, et naturellement ils sont légion. Laissez-moi vous conter l'un d'eux qui a trait à Beeringen. C'est celui d'une descente avec Camille Cavallier et Louis Sauvestre dans le premier puits, alors que son fonçage venait de commencer la traversée des sables aquifères.

La descente, elle-même, avait été rien moins que confortable, dans ce tonneau que les mineurs appellent un « cuffat » et qui se balançait dangereusement au bout du câble, l'écrasement contre les parois du puits n'étant évité, de justesse, à deux ou trois reprises, que grâce à un coup de pied énergique de Sauvestre. Mais c'est en bas que la véritable épreuve m'attendait... La congélation des terrains, dans ces sables profonds où l'eau atteignait une énorme pression, était naturellement poussée au maximum, et il régnait au

fond une température de 20 à 25 degrés en dessous de zéro. Les **mineurs** qui creusaient le puits pouvaient se réchauffer en alternant la **pioche** et le **rhum**... mais leurs trois visiteurs n'avaient ni **rhum**, ni **pioche**... Eh bien ! tandis que ce terrible froid m'envahissait et que son attaque devenait de plus en plus intolérable, Camille Cavallier et Sauvestre, eux, ne ressentaient absolument rien, n'ayant d'attention que pour la tâche qui s'accomplissait devant leurs yeux et poursuivant — durant plus d'une heure — leur dialogue avec une abondance de détails et de précisions qui témoignait de leur **complet** mépris des contingences étrangères au but à atteindre. Ils y **gagnèrent** tout de même une bonne (c'est-à-dire une mauvaise) **grippe**, et moi aussi, mais j'eus ce jour-là une révélation de ce que **peut**, de ce que doit être, à certains moments, la « concentration » d'un homme qui veut réussir !

*
**

La guerre qui se déchaîna en 1914 mettait en péril tout l'édifice construit par Xavier Rogé et Camille Cavallier. D'abord par les hécatombes des champs de bataille, décimant les jeunes générations du personnel, puis par la destruction totale de Pont-à-Mousson, l'occupation d'Auboué et de Beeringen, et aussi par les conséquences financières d'une telle épreuve.

En dépit de toute la peine que lui causait la perte de tant de jeunes ingénieurs, employés, ouvriers, auxquels il était très attaché et dans lesquels il avait mis son espoir, et malgré d'énormes dommages matériels, celui qui écrivit, peu de temps après l'un de nos plus angoissants revers militaires : « Il faut être optimiste, absolument optimiste », ne douta jamais, ni de la victoire de nos armes, ni de la survie de son œuvre. Mais il se jeta à corps perdu dans les deux formes d'action qui lui permettraient d'y concourir lui-même de la façon la plus efficace, la plus intense : mettre au service du pays en guerre tous les moyens qui lui restaient et ceux qu'il pourrait encore créer — maintenir entre les membres dispersés du personnel et lui-même le plus de cohésion, le plus de contacts possibles, soit en assurant du travail aux disponibles, soit en adressant continuellement des correspondances et des envois utiles aux mobilisés, aux prisonniers.

Pont-à-Mousson étant constamment bombardée, et hors d'état de produire, des ateliers sont installés à une dizaine de kilomètres, à Belleville, pour occuper la main-d'œuvre restée sur place. Tout l'effort de fabrication pour la Défense nationale est d'abord fourni par Foug, malgré la proximité des lignes de combat, mais, en 1917, Camille Cavallier et son gendre, Marcel Paul-Cavallier, créent la Fonderie Lorraine, à Saint-Etienne-du-Rouvray, près de Rouen. En même temps, une usine est équipée dans l'Yonne, à Sens. Enfin, Camille Cavallier fait en 1918 l'acquisition d'une fonderie à Toulouse, pour y rallier le personnel de Foug, en cas de besoin.

Ainsi, les circonstances les plus dramatiques, les plus dures, n'ont pas raison de la volonté de vie et de travail de Camille Cavallier et de ceux auxquels il continue de communiquer toute son énergie, toute sa foi. Et lorsque, la victoire obtenue, se présente l'immense tâche de la reconstruction... (j'allais dire : de la résurrection), de l'usine-mère, de l'usine-foyer, Pont-à-Mousson, et de l'ensemble des activités dont elle est la clef, l'équipe est prête à l'affronter, une équipe dont les vides ont été hâtivement comblés, mais qui n'a jamais perdu son élan.

J'ai déjà mentionné que c'est au cours des hostilités, en novembre 1917, que Camille Cavallier décida de garantir davantage encore la pérennité de son action, et de ses principes, en créant un conseil d'administration dont il assumait la présidence. Dans la composition de ce conseil, il voulut, disait-il, « consacrer l'union intime du capital et du travail, en renforçant la situation morale qui existait déjà ». Il considéra, en effet, toujours une telle union, non seulement de fait, mais morale, comme un élément fondamental de l'édifice industriel et social qu'il construisait.

*
**

Lorsqu'à l'assemblée générale de 1925, Camille Cavallier annonce que la tâche de reconstruction peut être considérée comme achevée, plus de six années se sont écoulées depuis l'Armistice victorieux de novembre 1918. Six années pendant lesquelles, ignorant son âge et les crises cardiaques devenues plus fréquentes, il se prodiguera sans compter, avec toute sa force d'« animation »

(et de « réanimation ») des hommes et des choses, pour que la ruche bourdonne bientôt d'une vie plus intense que jamais... Dès le début de cette période, où, pour la deuxième fois, il bâtissait Pont-à-Mousson, ne s'écriait-il pas : « Reconstruire, produire, exporter, tel est notre programme. Pour cela, il faut travailler, travailler, travailler... »

C'était le 23 novembre 1919, jour où Raymond Poincaré, Président de la République, vint lui-même allumer le premier haut fourneau remis à feu.

Dans le texte écrit de cette sorte de proclamation, les mots : « Travailler, travailler, travailler... » sont en lettres majuscules et soulignés trois fois !...

Si la reconstruction qu'il fallait accomplir dans tous les domaines comporta pour Camille Cavallier de durs moments, du moins lui donna-t-elle aussi, à certains instants, une joie à laquelle il serait juste, en dépit de sa préciosité, d'appliquer la qualification « d'indicible »... La joie d'une mère à qui est rendu l'enfant qu'à travers mille épreuves elle a craint longtemps de ne plus jamais revoir...

Un jour de 1919, nous revenions en fin d'après-midi, en automobile, à Pont-à-Mousson. Jusqu'alors aucune production n'avait encore été reprise... et comme nous approchions, voilà que Camille Cavallier croit distinguer une fumée au-dessus d'une des fonderies reconstruites... Mais oui, il n'y a pas de doute... la fonte coule à nouveau dans l'usine. Alors, Camille Cavallier fait arrêter la voiture, il descend... Mais l'émotion est trop forte, il s'assied là, sur un tas de pierres, contemplant l'usine qui va enfin revivre... et il pleure convulsivement, ne pouvant dominer ni sa joie ni les autres sentiments qui l'assaillent.

*
**

Camille Cavallier était infiniment peu sensible à ce qu'il est convenu d'appeler les honneurs... Nous avons la lettre, amusante, qu'il écrivit en novembre 1922 à un de ses collaborateurs parisiens qui voulait le faire nommer je ne sais plus quoi :

« Je ne veux pas me transformer en pot de fleurs... je ne désire rien, absolument rien, et je serais désolé, et même furieux qu'il soit fait quelque chose en ce qui me concerne, vous entendez bien !... »

Cependant, il devait accepter, le 8 décembre 1923, de se rendre en Sorbonne, pour y recevoir, des mains du président Raymond Poincaré, la première grande Médaille d'or du commerce extérieur de la France. « M. Cavallier a été un pionnier de l'expansion française, déclara le président Poincaré. Plus que tout autre, il a contribué au développement de notre commerce extérieur. L'effort d'expansion réalisé par M. Cavallier est unique. »

Camille Cavallier sut gré de ces paroles à Poincaré, qui était, lui aussi, tout le contraire d'un flatteur.

Avec la vie revenue aux usines, l'expansion reprise sur tous les marchés, d'autres satisfactions accompagnèrent le labeur des dernières années de Camille Cavallier, un labeur dont la portée ne cessait de s'étendre.

Dans l'ordre industriel, ce fut la constitution, avec ses amis Théodore Laurent, président de Marine-Homécourt, et Emile Ferry, président de Micheville, du groupement d'aciéries qui devait, trente ans plus tard, donner naissance à la puissante Union Sidérurgique Lorraine, plus connue sous son abrégé de Sidélor. Ce fut l'intervention française dans des aciéries et des fonderies du Grand-Duché de Luxembourg et de Sarre. Ce fut aussi le concours apporté au développement du Charbonnage de Sarre et Moselle et à l'exploitation des champs miniers de Faulquemont, prélude au rôle important que Pont-à-Mousson devait jouer un peu plus tard dans la mise en exploitation de la partie sud-ouest du bassin houiller lorrain — un prélude qui était également une suite, car de nombreuses recherches avaient été poursuivies par Camille Cavallier, dès avant 1914, dans la région de Nancy, pour explorer le prolongement du bassin houiller de Sarrebruck.

N'avait-il pas poussé l'audace jusqu'à forer, en 1904-1905, en plein milieu de l'usine de Pont-à-Mousson, un sondage qu'il n'arrêta qu'à 1.500 mètres de profondeur, après avoir rencontré plusieurs couches de houille ? C'est encore un de mes plus vivaces souvenirs d'enfance, que cette tour de sondage, extraordinaire, élevée au cœur de l'usine... et, pendant les travaux, les nouvelles

parfois merveilleuses, parfois beaucoup moins brillantes, qui circulaient sur le résultat des recherches... les échantillons que mon père rapportait à la maison, lorsque la sonde avait remonté — car tout le monde à Pont-à-Mousson commençait à connaître le langage des foreurs — une « carotte » de charbon !...

Satisfaction aussi, pour Camille Cavallier, et sans doute la plus précieuse de toutes, de pouvoir parfaire la *construction sociale* de sa grande entreprise, d'en affermir les institutions et les principes.

Nous sommes ici vraiment au *centre* de sa pensée, comme des sentiments qui la guident.

Ce centre, c'est l'entreprise elle-même, c'est la vie, le progrès... je serais tenté de dire l'« âme » de cette communauté de travail, où doivent être associés dans un même effort et un même destin tous ceux... actionnaires, administrateurs, directeurs, ingénieurs, employés, ouvriers... qui lui apportent leur capital ou leur travail, parfois l'un et l'autre, et lui apportent aussi — car, sans cela, ils ne seraient que des éléments sans cohésion et sans force — la reconnaissance entre eux d'un guide suprême, d'un dénominateur commun : l'intérêt supérieur de l'entreprise, considéré comme le principe, le moteur le plus fécond, non seulement pour le succès de l'entreprise elle-même, mais pour le bien-être et la « promotion » (l'expression n'existait pas encore au temps de Camille Cavallier, mais ce qu'elle traduit fut toujours un de ses buts majeurs) de tous ceux qu'elle rassemble.

Le 30 septembre 1900, au moment où il allait succéder complètement à Xavier Rogé, Camille Cavallier affirmait déjà devant ses collaborateurs :

« J'estime que lorsqu'on développe un établissement industriel, qu'on groupe, tout autour, des collaborateurs, ingénieurs, employés, ouvriers, commerçants, il existe entre tout ce monde un contrat tacite qui n'a rien de légal, mais qui, à mon sens, lie moralement les parties :

« Aux chefs, l'obligation de faire tout ce qui dépend d'eux pour assurer l'activité de l'établissement créé, et l'existence de tous ceux qui vivent de cet établissement :

« Aux collaborateurs, employés et ouvriers, l'obligation de faire ce qui dépend d'eux pour atteindre le même but, travailler courageusement, supporter les mauvais jours, en souvenir des bons et dans l'attente de meilleurs.

« Confiance mutuelle et devoirs réciproques. L'union absolue de tous les efforts, de toutes les bonnes volontés du haut en bas de l'échelle, en vue de la prospérité de l'usine, c'est-à-dire de la prospérité commune. Et tant que ce contrat a été respecté d'une part, il doit l'être de l'autre. »

A l'Assemblée de janvier 1917, il définit ainsi le but très élevé qui l'a toujours guidé :

« Quant au but à poursuivre par tous, actionnaires et collaborateurs, il ne doit pas être seulement matériel. Notre but est beaucoup plus élevé : ce que nous avons voulu faire, ce que nous voulons faire dans l'avenir, c'est créer, développer, un ensemble d'intérêts et d'efforts, constituer une association morale en même temps que matérielle, ayant le sentiment profond de la solidarité, et ayant d'autre part le sentiment très vif du patrimoine d'honneur que notre Société a acquis et qui doit se maintenir et s'étendre. »

Avant de mourir, il dira encore :

« C'est un devoir absolu, pour l'homme qui a l'honneur de déterminer le pouvoir économique, de créer, de développer, d'agrandir, de fortifier le domaine d'activité dont il a la direction. »

Ayant ainsi évoqué, tels qu'il les a formulés lui-même, les principes de l'action sociale de Camille Cavallier (j'entends aussi bien son action sur l'« être social », c'est-à-dire l'entreprise, qu'à l'égard des membres qui la composent), il serait bien superflu d'exposer en détail les nombreuses institutions qui ne font qu'en traduire, sous les formes les plus diverses, l'application.

Dans toutes les dispositions où, depuis lors, le législateur est intervenu... accidents du travail..., maladie..., retraites..., logements..., les initiatives de Camille Cavallier ont devancé, souvent de très loin, les mesures légales, et lorsque celles-ci sont entrées en vigueur, elles les ont complétées. Dans beaucoup d'autres domaines fonctionnent des institutions qui restent propres à Pont-à-Mousson. Mais pour revenir à celles qui reçurent ultérieurement une expression légale, je soulignerai qu'il n'est pas jusqu'au « Comité d'entreprise » qui n'ait fait l'objet, de la part de Camille Cavallier, dès 1906, d'une réalisation partielle sous la forme d'un « Comité consultatif des institutions de *solidarité* ». Car c'est bien de solidarité qu'il s'agit... d'une solidarité toute naturelle entre hommes qui poursuivent une même tâche... un même but.

Le 18 octobre 1925, quelques mois avant de disparaître, présidant une des magnifiques fêtes du travail qu'il aimait réunir chaque année, il annonçait au personnel une progression générale des institutions sociales de la Société. « Nous avons travaillé ensemble, déclarait-il, nous avons eu les uns et les autres des soucis communs, nous avons couru des dangers, nous avons résisté à tout : je n'entends pas me séparer de vous. »

Et la veille de sa mort, il faisait encore voter par l'assemblée générale des actionnaires un large crédit pour d'importantes innovations en faveur de ses compagnons de travail.

*
**

Il manquerait à cette esquisse rapide, à cette sorte de « flash » sur la carrière, les réalisations, les conceptions de Camille Cavallier, une partie de l'image que ses contemporains ont gardée de lui, si je ne vous disais un mot de l'intérêt passionné qu'il portait aux questions générales. L'avenir du pays, sa sécurité, son économie (tous ces éléments sont d'ailleurs liés) l'occupent de plus en plus au fur et à mesure que ceux qui l'entourent peuvent augmenter leurs responsabilités dans la direction de l'entreprise. Il publie des notes, donne des articles, accepte — lui qui n'aime pas cela — de présider quelques cérémonies extérieures à Pont-à-Mousson, afin d'avoir ainsi l'occasion de faire entendre ses appels sur les sujets qui le préoccupent.

Dans cette première après-guerre des années 1920 où, au lendemain des longues épreuves subies, une certaine lassitude paraît s'emparer de beaucoup de Français (dont les yeux se refusent à voir l'énormité des tâches que leur impose l'état du pays et ses besoins), il veut avant tout prêcher le travail, le travail source de toute prospérité, de tout bien-être, de toute santé — physique et morale — aussi bien pour les peuples que pour chaque citoyen. Il prêche l'expansion, fruit de ce travail et condition essentielle de la puissance de la Nation. Il prêche le souci du « prix de revient » — (on parle aujourd'hui de productivité, mais la notion de prix de revient, en dépit de sa fausse apparence sordide, est infiniment plus générale et féconde).

« Plus je vais et mieux je sens, écrit-il en 1921, que la question du prix de revient est vraiment la grosse question, non seulement dans mon métier, mais pour tous les métiers. C'est d'ailleurs la lumière du jour : c'est aveuglant, tout ce que l'on cherche en dehors de cela est secondaire. »

Il prêche aussi la stabilité de la monnaie et des prix — et l'on parle encore aujourd'hui d'une brochure de lui qui, sous le titre « La Volute infernale », eut, en 1924, un grand retentissement. Le mot est d'ailleurs resté.

Il voulait, pour remédier aux errements où la France est démodée et s'attarde, de nombreuses réformes... « Il faut, écrivait-il alors, constituer une commission, faire la nomenclature des réformes, établir un programme. » (Lorsque je siégeais il y a quelques années au « Comité Rueff »... au « Comité Rueff » de 1960... j'ai souvent pensé à la suggestion ainsi formulée par Camille Cavallier il y a quarante ans !) :

« Sur certaines questions, précisait-il, je serais intransigeant : la lutte contre l'alcool, les taudis, et pour la natalité, l'enrichissement du pays au profit de tout le monde, l'élévation morale et matérielle des classes populaires, si classes il y a, au lieu de les abuser par l'alcool et par le mode d'élection, etc., etc. Mais, ajoutait-il, je m'aperçois que je fais de la politique. Or, j'ai cela en horreur, parce que je l'ignore sans doute. »

Voilà quelques traits du civisme de Camille Cavallier. Malgré son éloignement de la politique et de la capitale, ses opinions, ses avis étaient, sinon toujours suivis, du moins toujours respectés, car chacun connaissait la personnalité exceptionnelle de leur auteur.

C'est de celle-ci qu'il me reste, pour conclure, à vous parler.

Vous me pardonnerez de me reporter encore à de très anciens souvenirs : dès que je fus en âge de comprendre, l'exemple de Camille Cavallier m'était constamment cité par mon père. Après chaque année scolaire, M. Cavallier, qui avait tant à penser et à faire, prenait le temps de nous recevoir, mon frère René et moi, pour nous conseiller, nous guider, et nous revenions de ces entretiens, non seulement profondément impressionnés, ce qui était normal, mais enthousiasmés, pleins de cette ardeur que Camille Cavallier savait si bien répandre chez les jeunes, et même les très jeunes.

J'avais vu, entre ses mains, grandir l'« usine » et l'œuvre entière, tandis que sa notoriété personnelle s'étendait, elle aussi, et franchissait nos frontières. J'avais entendu tant de choses merveilleuses sur son activité, ses créations, son « génie », et surtout il était entouré d'un tel zèle, d'un tel attachement, atteignant chez beaucoup de ses collaborateurs une sorte de fanatisme, que sa figure avait pris pour moi un rayonnement, une autorité qui la plaçaient très au-delà de mes autres admirations. Elle occupait, à côté, et au-dessus de celles-ci, une place « à part »...

Eh bien ! après avoir vécu pendant plus de sept ans dans son intimité immédiate, et après que trente-huit années aient passé depuis sa mort, mon témoignage s'exprimera en vous disant simplement que, cette place « à part », la figure de Camille Cavallier, chez moi, l'occupe toujours.

Et je me poserai alors à moi-même cette question : *Pourquoi ?*

C'est le regard — inoubliable — de Camille Cavallier qui nous donnera la réponse.

Dans ses yeux brillait une lumière que l'on devinait constamment avivée par une flamme intérieure, une lumière dont aucun de ses collaborateurs, aucun de ses proches n'a perdu le souvenir. Et ce regard n'était pas de ceux qu'il peut être gênant d'affronter, car s'il cherchait le vôtre, c'était pour y trouver, parfois pour y faire naître, une autre clarté s'accordant à la sienne.

Ce regard, plein d'une vie intense, était celui du *chef*, du chef d'une de ces « armées de la science active », que voyait apparaître, à la fin du siècle dernier, Eugène-Melchior de Vogüé :

« Ces hommes, écrivait celui-ci en 1889, ont entrepris une lourde tâche : la matière est rebelle, les problèmes sont obscurs, les ressources font défaut... n'importe, leur allure ne se ralentit pas. Ils ont foi dans leur œuvre, ils se sentent portés par l'esprit qui souffle où il veut, et qui passe, suivant les époques, aux diverses formes de l'activité humaine, comme un vent de confiance et de succès. Cet esprit animait les gens de guerre, aux premières années de notre siècle, les novateurs littéraires vers les dernières années de la Restauration, et les politiques l'ont connu, aux belles heures d'illusion où la politique apparaissait souriante de promesses. Aujourd'hui, l'ingénieur l'a capté, avec les autres sources de force. Le nom de cet esprit n'est pas difficile à trouver : c'est la vie, qui bat de ce côté à pleines artères. »

Dans les paroles qui furent prononcées devant le cercueil de Camille Cavallier, ce mot revenait constamment, toujours exprimé avec ferveur : *le Chef...*

« Vous étiez, disait l'un de ses collègues et très anciens collaborateurs, *le Chef* au sens le plus élevé, jugeant, choisissant, dirigeant, façonnant ceux qui avaient eu la faveur de devenir vos collaborateurs. Le travail à vos côtés, si énorme qu'il pût être, était agréable, passionnant. Nous avons tous reçu votre formation, votre empreinte. »

Les « jeunes » trouvaient en lui un guide extraordinaire. Sans doute leur demandait-il beaucoup, mais ils sentaient qu'il voulait les encourager, les pousser, qu'il était toujours prêt à « miser » sur eux en prenant des risques. Que de fois ne l'ai-je pas vu charger un « jeune » d'une mission de grande importance, peu compatible, semblait-il, avec son inexpérience et son rang modeste ! Ayant fait ainsi volontairement (mais non sans bonnes raisons, évidemment) un pari sur un débutant, je l'ai toujours vu le gagner... et le jeune héros de l'aventure en sortait non seulement consacré et récompensé, mais acquis pour toujours au « patron » qui lui avait accordé une si grande confiance et offert une si belle chance.

Camille Cavallier n'attachait d'ailleurs qu'une importance toute relative aux diplômes. Ayant un jour réuni un certain nombre de jeunes gens qu'il venait d'engager, et dont les degrés d'instruction étaient très divers, il leur disait :

« Si vous avez eu la chance de passer par une école, ne vous enorgueillez pas, au contraire, faites-le oublier à vos collègues. Démontrez votre valeur par votre travail et non par vos titres qui ne signifient, en somme, rien par eux-mêmes s'ils ne sont pas confirmés par votre rendement.

« Et vous, qui ne sortez que de l'école primaire, et qui avez grandi ou grandirez parmi nous, n'enviez personne. Dites-vous que vous remplirez ici, dans notre ruche, un rôle souvent tout aussi utile que d'autres ayant reçu plus d'instruction générale. Estimez vos collègues de toutes origines et forcez leur estime. Nous sommes tous utiles à l'œuvre commune. »

Enfin, chacun connaissait et respectait en Camille Cavallier une totale indépendance. Fort déférent pour les représentants de l'autorité de l'Etat, il était rien moins qu'une courtisan. Les « recommandations », les complaisances, étaient radicalement à l'opposé de

son caractère, comme de ses principes. Confiant dans les mérites propres du travail de sa « Ruche », c'est de ce travail, et de ce travail seulement, sans cesse perfectionné et développé, qu'il attendait et obtenait le succès.

Aucun de nous n'a jamais souri, aucun n'a jamais douté de sa sincérité lorsqu'il disait placer dans l'échelle des valeurs le jugement au-dessus de l'intelligence, le travail au-dessus de tout — et diviser les hommes en quatre catégories :

- En bas, ceux qui veulent être riches,
- Un peu plus haut, ceux qui veulent être quelque chose,
- Beaucoup plus haut, ceux qui veulent devenir quelqu'un,
- Et enfin, au sommet, les apôtres.

Non, nous n'étions pas du tout tentés de sourire, car les apôtres se définissent au zèle de leurs disciples, et nous savions combien nous étions nombreux à nous réclamer de lui.

Aujourd'hui, les survivants de cette époque éloignée gardent, comme moi, intacts, les sentiments que nous éprouvions alors. Bien plus, ces sentiments ont gagné en force, tant par leur propre vertu sur nous-mêmes que par l'illustration que les épreuves du pays, comme ses merveilleux et soudains redressements ont donné aux principes, aux avertissements, aux exhortations de Camille Cavallier.

Ne voyons-nous pas se confirmer chaque jour la nécessité impérieuse et la toute puissante efficacité du travail accompli dans l'union et dans l'ordre ? Oui, si nous voulons que la France vive et ne soit pas de nouveau amoindrie, divisée, si nous voulons répondre aux besoins du monde jeune... et du monde des jeunes, si nous voulons construire solidement une nation fraternelle, libre et prospère, répétons avec Camille Cavallier ces mots qui contiennent tout son enseignement, tout son exemple :

Il faut travailler, travailler, travailler !