

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les seuls à être écoutés, mais dans le monde des affaires, sont les économistes. Évidemment, je ne crois pas qu'on obtienne du passé des réponses pratiques à des questions pratiques, même quand on a fait beaucoup d'études, mais on devrait tout de même apprendre quelque chose sur des possibilités, des avertissements plutôt que des réponses (Finley, 1981, p. 265).

Depuis le commentaire « en l'absence d'illusion » de Moses I. Finley sur le rôle de l'historien (*Ibid.*), l'entreprise, en quête de sens, s'est approchée de l'histoire. H. Rousso évoque, avec humour, dans les années 1980, l'introduction de l'histoire appliquée et celle de l'historien thaumaturge « qui attend le chaland pour lui vendre de l'assistance technique et du supplément d'âme » (Rousso, 1984, p. 105-122).

Trente ans plus tard, l'environnement est encore plus incertain et il semble que l'apport de l'histoire à la direction des entreprises ait moins pour but d'améliorer les performances que de rassurer des communautés devant la perception de menaces induites par l'imprévisibilité même du futur économique proche. Ceci vaut pour les grandes entreprises aux technostructures nourries des sciences sociales diffusées dans des écoles spécialisées en management qui, désormais, incluent l'histoire (Delacroix, Dosse et Garcia, 2005, p. 300), mais qu'en est-il de celles, PMI et toutes les autres, qui n'ont jamais intégré l'aide extérieure de consultants en ressources humaines ? Quelles réponses leurs organisations apportent-elles à la peur de l'inconnu ?

L'accroche de l'annonce des 70 ans de La Fonte Ardennaise en 1997, « la mémoire pour la performance de demain », propose une piste de réflexion : certaines entreprises, pour conforter leurs compétences et appréhender l'incertitude, s'appuieraient sur une mémoire sélective. En dehors de la construction d'un slogan commémoratif, la simple observation du microcosme des établissements de la métallurgie ardennaise lors de la crise de 2009 permet d'identifier des stratégies récurrentes : avec les réserves qu'impose l'intensité particulière de la crise, des entreprises effectuent très rapidement des licenciements économiques alors que d'autres adoptent des mesures de chômage partiel sans diminution du personnel.

Ces démarches semblent être la reproduction de décisions prises lors de dépressions passées.

À La Fonte Ardennaise, les décisions prises au cours des années 2000, dans les moments difficiles, paraissent exprimer une dépendance à l'égard du passé que seule l'histoire peut éclairer. En 2009, alors qu'elle enregistre une baisse de 30 % de son chiffre d'affaires, l'idée même de licenciement n'est pas envisagée car la société en 82 ans d'existence ne s'est jamais séparée de son personnel pour des raisons économiques¹. D'autre part, dès l'automne 2008, sans directive explicite, en pleine crise de la demande, toutes les fonctions s'orientent « comme naturellement » vers le marché pourtant atone, si bien qu'en octobre 2009, La Fonte Ardennaise retrouve une charge de travail normale alors que d'autres entreprises du secteur restent de longs mois encore en sous-activité.

Cette interrogation s'ajoute à d'autres formulées depuis mon entrée dans la société en novembre 1977, mais dont la principale repose sur l'évolution même de l'entreprise : pourquoi la plus petite fonderie de l'agglomération de Vrigne aux Bois et de Vivier au Court des années 1950 est-elle devenue, un demi-siècle plus tard, un des premiers établissements européens, alors que toutes les autres, beaucoup plus importantes, ont disparu ? Ce sont ces questions récurrentes sur la spécificité de la trajectoire de La Fonte Ardennaise qui sont à l'origine de ma décision d'en étudier l'histoire dans un cadre universitaire, d'abord en y consacrant une maîtrise en juin 1998, puis en m'engageant en 2003 dans une thèse de doctorat.

À ce stade, il s'agit d'expliquer le choix de la méthode historique comme outil de la réflexion. Ce dernier s'organise selon trois principes. Premièrement, l'évasion : pourquoi l'histoire ? Parce qu'à la rigueur de sa méthode s'ajoute « en sa faveur qu'elle est distrayante » (Bloch, 1993, p. 71), le goût de l'histoire s'apparente alors à l'amour des voyages lointains ; on attend qu'elle fasse oublier les malheurs du temps, qu'elle fasse rêver (Rémond, 1987, p. 293-349). Deuxièmement, la formation : l'évolution de ma carrière professionnelle, d'ouvrier à président du directoire accompagne le développement de la société ; chaque étape, pour éviter la myopie de l'autodidacte, nécessitait une formation en accompagnement ; le choix de l'enseignement universitaire s'est imposé car il me semblait offrir plus de potentialités que la formation professionnelle. Le Centre de téléenseignement universitaire de Besançon m'a donc accompagné du

1. Témoignage de l'auteur.

DEUG d'administration économique et sociale à la licence puis à la maîtrise d'histoire. Après trois ans de formation à l'ESCP-EAP et l'obtention d'un diplôme de troisième cycle « Direction et management stratégique des entreprises » adapté aux fonctions de président du directoire, il est apparu à la fin de ce mandat que « l'aimable passe-temps » (Bloch, 1993, p. 72), entrevu en licence et en maîtrise, devait être dépassé, et la curiosité intellectuelle organisée pour « montrer le déroulement de l'intrigue, le faire comprendre » (Veyne, 1979, p. 68). L'histoire semblait pouvoir éclairer un long questionnement de près de 30 ans sur la *success story* de l'entreprise. Enfin, les raisons « vues des coulisses » (Agulhon, 1987, p. 9-59) : en toute humilité et en pleine conscience des réserves émises par G. Noiriel sur l'acte d'autoconsécration de la démarche autobiographique (Noiriel, 2005 [1996], p. 237), il convient d'appréhender brièvement cette conversion tardive aux méthodes de la recherche historique. Sans doute trouve-t-elle son origine dans « l'angoissante fascination de la durée » (Chaunu, 1987, p. 61-107), dans l'intuition de la continuité historique et l'insatisfaction de la fragmentation proposée par les sciences de gestion. La Fonte Ardennaise apparaît alors comme un objet d'étude presque incontournable avec la curiosité « de situer ses problèmes d'aujourd'hui dans la longue perspective de ses problèmes d'hier » (Bouvier, 1988, p. VII-X).

Pour un salarié, l'étude de son entreprise se révèle être un sujet attirant et motivant, mais aussi inquiétant parce qu'il doit être traité à travers la mémoire déformante des hommes dont celle de l'auteur, et suppose la distanciation inévitable qu'il faut assumer. J. Le Goff souligne que l'impartialité ne requiert que de l'honnêteté mais que l'objectivité suppose davantage (1988, p. 198). Il convient donc de s'interroger sur l'intérêt personnel ou collectif à écrire une histoire de La Fonte Ardennaise : existe-t-il un enjeu de pouvoir ? Est-ce une commande destinée à une justification *a posteriori* ? Dans le cas présent, l'enjeu de pouvoir ne correspond pas à ma situation : dix ans après avoir quitté la présidence du directoire, mon rôle dans l'entreprise s'écarte désormais de la ligne hiérarchique pour être de l'ordre du conseil. Ce n'est pas non plus une commande de l'entreprise, qui, pour l'heure, soutient le travail de recherche, mais ne souhaite pas en faire un instrument de communication ou de promotion. Les réserves se posent donc sur les éventuelles distorsions mnésiques et sur les engagements émotionnels vécus dans la communauté de l'entreprise. Au moins s'agit-il de le savoir et de les accepter car « l'objectivité ne s'atteint pas par le détachement, mais par un contrôle des réactions

irrationnelles, consciemment repérées et sans perte d'affect » (Besançon, 1969, p. 1011-1033).

Au-delà de la volonté de comprendre l'évolution de son entreprise, quel intérêt représente pour la connaissance, la monographie d'une fonderie familiale ardennaise ? Elle permet d'aborder une double question historiographique : la mise en perspective du métier, la fonderie, par l'analyse de la trajectoire de l'entreprise dans l'industrie ardennaise, et l'éclairage des spécificités d'une PME familiale.

I. Comprendre la fonderie par la trajectoire de l'entreprise dans l'industrie ardennaise

La plupart des études générales sur le travail du fer ignorent la fonderie de deuxième fusion à l'instar de B. Gille qui y voit « un certain nombre de fabrications spéciales sur lesquelles nous ne nous étendrons pas » (1996, p. 585-616), ou l'identifie à la sidérurgie comme P. Léon lorsqu'il étudie l'évolution de la production de fonte de 1847 à 1880 (1993, p. 563-570). Cherchant à définir les différentes activités métallurgiques, *L'Histoire de la France industrielle* dirigée par M. Lévy-Leboyer évoque « la métallurgie de transformation, qui se positionne comme une activité carrefour entre d'une part, la métallurgie de fusion et de première finition et d'autre part, la fabrication de produits variés » (Bussière et Chadeau, 1996, p. 320-334). Quant à D. Woronoff, il aborde brièvement dans *L'industrie sidérurgique en France pendant la Révolution et l'Empire* (1984) et *L'Histoire de l'industrie en France* (1998 [1994]), les marchés de la première fusion et la naissance des fonderies lors de la mécanisation de l'industrie. En revanche, l'expansion de la fonderie de seconde fusion est abordée dans quelques monographies locales ; *Les Cahiers de l'inventaire* offrent différents éclairages dont une étude détaillée d'Évelyne Robineau sur le passage de la première à la seconde fusion dans l'ancienne province du Maine et l'évolution des fonderies dans la Sarthe et la Mayenne jusqu'à la fin du XX^e siècle (2003, p. 291-345). Louis André, pour la Haute-Marne, cite les grandes fonderies orientées vers les marchés urbains de distribution d'eau ou d'éclairage mais aussi dans les fontes d'art monumentales ou de jardin (1997, p. 61-78) et É. Robert-Dehault dresse l'état des fonderies haut-marnaises en 1993 (Robert-Dehault et Perchet, 1997, p. 231-240). À propos de la métallurgie comtoise, J.-F. Belhoste évoque l'expansion de la fonte moulée du cubilot à la Wilkinson et la tendance de la fonte à supplanter le cuivre (1994, p. 265-275). Concernant la région Rhône-Alpes,

dans un ouvrage tourné vers les hauts-fourneaux, il ne retient que la fonderie de canons à Saint-Gervais, et les aciéries (Belhoste, 1992, p. 48). Hormis quelques monographies centrées sur une entreprise ou une région, il ne semble pas que d'autres recherches aient été menées.

En raison de son importance pour le département, le secteur de la fonderie dans les Ardennes a été abordé par différentes études universitaires déjà anciennes : celle de C. Précheur, sur *La métallurgie dans les vallées ardennaises et sous-ardennaises* (1949), dans une période principalement située dans la première moitié du XX^e siècle ; celle de D. Convert, *L'évolution récente de la fonderie de la vallée de la Meuse Ardennaise* limitée à cette zone géographique (1966) ; la thèse de L. Courtot qui évoque la fonderie dans une problématique plus générale (1984) ; l'article de Louis André sur la reconversion de la première fusion vers la seconde (1988b, p. 36-48) ; et enfin, l'ensemble des travaux sur la métallurgie départementale de l'historien de l'Ardenne du Nord, René Colinet (1979 ; 1989b ; 2001).

Le faible intérêt pour le secteur de la fonderie est vraisemblablement lié à son importance relative dans l'économie nationale : au lendemain de la Grande Guerre, le Syndicat général des fondeurs de France (SGFF) regroupe 1 020 établissements et 80 000 salariés², alors qu'en 1992, il n'en représentait respectivement plus 511 et 53 000. En 1999, le seul secteur de la fonderie de fonte mobilisait seulement 12 599 salariés (SESSI, 1999, p. 79). L'étude de La Fonte Ardennaise, au-delà de sa singularité, peut aider à faire progresser la connaissance du secteur de la fonderie car il n'y a pas eu jusqu'ici d'étude de l'histoire d'une entreprise sous tous ses aspects et dans la durée. Celle-ci pour être pleinement satisfaisante, doit se situer à plusieurs niveaux en emboîtant la branche, le territoire et l'entreprise. L'histoire de La Fonte Ardennaise plonge ses racines dans la reconstruction qui suit l'armistice de 1918. Elle permet, non seulement de dépasser le cadre de la monographie d'entreprise, mais aussi celui de la branche industrielle régionale pour éclairer sur trois quarts de siècle l'évolution des enjeux de l'industrie ardennaise et de la fonderie française. Ainsi, en 1896, les Ardennes sont le premier département producteur de cinq familles de produits métallurgiques (« les écrous, boulons, rivets », « la ferronnerie », la clouterie », « la bouclerie » et « la fonderie de fer de deuxième fusion ») [Colinet, 1988, p. 137] ; cent ans plus tard,

2. Liste des adhérents au SGFF, 1923, archives privées SGFF.

quatre ont disparu et il ne reste que la fonderie de deuxième fusion, dont La Fonte Ardennaise est l'un des principaux acteurs.

L'histoire de La Fonte Ardennaise est l'histoire d'un succès dans une industrie qui ne cesse de s'interroger sur son déclin. Depuis la fin du XIX^e siècle, tous les industriels ardennais importants dirigent une fonderie : de 1894 à 1971, hormis un minotier (1927-1930) et un forgeron (1945-1952), tous les présidents de la CCI de Charleville se déclarent fondeurs et l'affaiblissement inéluctable du secteur est vécu comme un traumatisme³. En 1987, le docteur J.-C. Hureaux, dans son mémoire de psychiatrie évoque un article qui s'étonne « de la répartition de certains tableaux cliniques concernant les patients ardennais qui expriment leur souffrance psychique en se cantonnant dans un retrait massif » (1987, p. 17). Il relève que dans les Ardennes, « on voit se transformer des régions dont l'économie engageait à des modes relationnels vivants et ouverts à l'avenir, en désert improductif marqué par l'exode des jeunes qualifiés, l'invalidation, la dépendance ou l'isolement abandonnique de ceux qui demeurent » (*Ibid.*). Trente-cinq ans plus tard, les tensions sont plus que jamais présentes, et la chronique du quotidien *L'Ardennais* datée du 7 janvier 2012, « Le fantôme des Ardennes vertes », sur les conséquences de la désindustrialisation provoque de vives réactions : pour de nombreux lecteurs, la responsabilité de la mort des usines incombe à l'inertie du patronat local alors que d'autres accusent les ouvriers et les syndicats⁴. Une analyse critique de la réussite de La Fonte Ardennaise éclairerait alors l'échec d'un modèle industriel. En effet, la croissance externe de la petite fonderie de Vivier au Court se bâtit sur les difficultés des autres. La reprise de trois établissements en faillite permet alors d'appréhender la cause de leur échec et nous renseigne sur le jeu des contraintes et des stratégies des perdants (Daumas, 1999, p. 12).

II. Éclairer les spécificités d'une PME familiale

Et ici dans les Ardennes, la charge du passé apparaît considérable, c'est toujours la même trame de désastre. L'industrialisation est histoire locale ou de famille, le patron lui-même est un ancien ouvrier. La crise, lorsqu'elle surgit est rapidement dramatique. Elle perturbe tout, y compris la structure familiale. Ceux-ci revivent l'irréversible. Ils s'isolent de

-
3. Quatre fondeurs sur album : A. Deville, H. et L. Faure (chauffage) et G. Camion (quincaillerie) ; trois fondeurs de malléable : P. et R. Gailly et C. Cury ; un fondeur sur modèle : R. Lebeau.
 4. *L'Ardennais*, 14 janvier 2012.

plus en plus, grossissent le rang des chômeurs, des assistés. Pis encore, ils s'installent dans l'échec, dans la honte. Les personnes âgées, inquiètes des jours à venir, rendent responsables ceux qui ont le pouvoir et n'ont pas su les protéger. Comme toujours, comme en 1914, comme en 1940 (Hureaux, 1987, p. 14).

Les observations du docteur Hureaux situent le contexte ardennais : le mythe de l'ascension sociale du patron ouvrier qui fonde une dynastie ; la proximité des salariés et de l'usine qui favorise le paternalisme des chefs d'entreprise, et le syndrome de l'abandon à l'envahisseur. En effet, l'industrie ardennaise est sur le temps long formée d'entreprises familiales qui promeuvent les patrons comme autant de grands hommes en leur fief (Hammam, 2005, p. 136-143). Au début des années 1980, à la demande de la direction régionale de l'Équipement, F. Ginsbourger du cabinet de consultants ACT a effectué un audit sur l'activité du département et noté le particularisme des patrons ardennais qui répugnent à licencier leur personnel et se sentent dans l'obligation morale d'assurer l'existence de leurs ouvriers par une quelconque occupation au sein de l'usine (ACT, 1983b, p. 75). Dans les Ardennes, depuis un siècle, le paternalisme côtoie le syndicalisme révolutionnaire, alors que des ouvriers tentent d'échapper à ces relations conflictuelles en créant leur propre fonderie avec la réserve que déjà, à la Belle Époque, il y a bien longtemps que l'on ne s'évadait plus de la condition prolétarienne (Lequin, 1998b [1983], p. 525-562).

La Fonte Ardennaise, malgré son nom générique, est une affaire de famille dont la monographie met en perspective la trajectoire entrepreneuriale des fondateurs et apporte des éléments de réponse aux grandes questions soulevées sur le capitalisme familial : les structures de la propriété et le contrôle dans les entreprises qui sont des affaires de famille, la logique de leur financement et les objectifs de leur stratégie (Daumas, 2003b, p. 1-36). L'originalité de l'étude de La Fonte Ardennaise est qu'elle ne s'identifie pas à celles des barons de l'industrie ou des sagas du capitalisme. Sur une durée de trois quarts de siècle, elle permet de reconstituer la vie quotidienne de la fonderie – de l'âpre bataille de l'artisan pour obtenir une commande à la stratégie commerciale de la moyenne entreprise patrimoniale – afin de saisir l'adaptation de l'entreprise à son environnement et de dégager sa spécificité.

III. Méthode et plan de la recherche

Pour comprendre la généalogie des fondeurs, il est indispensable d'analyser l'ouverture aux simples artisans des techniques de la fusion et la lente diffusion des objets en fonte moulée au détriment de ceux en fer battu et en cuivre, car dans le jeu de l'offre et de la demande, la médiation vient des marchés et pour répondre à leurs attentes, des innovations empiriques conduisent à la fonderie de deuxième fusion (Mioche et Woronoff, 2006, p. 5). Dès lors, il semble nécessaire de dresser une sorte de portrait du milieu professionnel qui s'approprie le savoir-faire nécessaire. La miniaturisation du haut-fourneau donne naissance au cubilot, les innovations de la révolution industrielle lui confèrent la mobilité géographique et le chemin de fer assure sa diffusion en donnant une chance d'ascension sociale à celui qui le construit et le conduit. Les conséquences, pour les hommes du fer, de cette nouvelle possibilité de transformation du métal sont à évaluer comme doivent être appréciées les zones de cristallisation de la nouvelle technologie et les raisons de son succès particulier dans les Ardennes. Enfin, l'étude du cas des ferronniers de Vrigne aux Bois et Vivier au Court nous éclaire sur les conditions locales du développement d'une « endotechnie » et son influence sur les schémas mentaux des fondeurs de La Fonte Ardennaise.

La première partie a d'abord pour objectif de situer la création de la fonderie artisanale d'Émile Cossardeaux dans l'histoire de l'élaboration progressive de la seconde fusion. Le développement empirique de la nouvelle technologie, la demande intense de pièces moulées nécessaire à la croissance industrielle, l'accès peu onéreux aux moyens de fabrication et l'apparence de profits rapides façonnent une représentation de la fonderie qui est favorable aux hommes de métier et les encourage à entreprendre. Le panorama de l'histoire du secteur avant 1914 met à jour et éclaire le paradoxe de la fondation de la « boutique », qui repose dans les années 1920 sur un cadre de référence désuet et des représentations propres au XIX^e siècle, en décalage avec le système d'entreprise dominant dans la fonderie à cette époque.

L'histoire proprement dite de l'entreprise est présentée selon un plan chronologique : le règne du fondateur (1927-1953) puis l'exercice du pouvoir par la seconde génération (1954-1999), mais les périodes ne sont pas monolithiques et les ruptures justifient le choix de l'analyse chronologique. Pour décrire la trajectoire de La Fonte Ardennaise et le travail d'adaptation à son environnement, nous avons analysé l'entreprise

comme une configuration structurée par les quatre dimensions que sont le capital, le marché, l'outil de production et le travail (Daumas, 1999, p. 14). Ces quatre variables n'évoluent pas avec la même intensité. Dans la première partie qui étudie le contexte de la fondation de la société et le rôle de l'entrepreneur (1918-1926), le temps des associations (1927-1936), les turbulences de la guerre (1937-1945) et la croissance de l'après-guerre (1946-1953), le personnel reste inférieur à 20 salariés jusqu'en 1946 alors que l'organisation et l'outil de travail ne connaissent que des changements insignifiants. Certes, les structures de la propriété se modifient dans l'instabilité des premières années de l'entreprise, mais dès 1934, le capital social est figé. Le marché demeure alors le paramètre fondamental à étudier puisque son développement oriente la trajectoire de l'entreprise et établit les conditions de sa survie. Cette première partie est surtout celle de la fondation qui s'inscrit dans la longue durée des formes de l'entrepreneuriat : François Caron décrit la particularité ardennaise de la création, autour de 1850, d'entreprises d'origine purement ouvrière et artisanale qui devinrent par la suite des entreprises d'envergure (1995, p. 43). Du reste, lors de l'enquête industrielle de 1871, Auguste Hardy, patron de la première fonderie française de malléable déclarait : « tous les patrons et chefs d'entreprise de nos contrées ont été des ouvriers » (Colinet, 1989b, p. 67). Si la mémoire collective ouvrière conserve la trace de l'ascension par le métier, la création de la fonderie qui deviendra La Fonte Ardennaise semble anachronique puisqu'elle reproduit de manière décalée le même schéma dans les années 1920. La figure de l'entrepreneur prend alors toute son importance et la compréhension de son action exige une étude multidimensionnelle et la reconstitution « dans toute son épaisseur » de sa culture, de son outillage mental et du processus de son engagement (Daumas, 1999, p. 15). Les dix premières années sont marquées par la direction de différentes cogérances avec cependant la prégnance du comportement commercial d'Émile Grosdidier, qui, seul aux commandes à partir de 1936, impulse une trajectoire qui distingue la fonderie des autres entreprises du secteur⁵. Désormais, la performance repose sur la combinaison de la rationalité propre à l'entreprise et du tempérament et des valeurs d'É. Grosdidier, focalisées sur les besoins des clients. Sous la direction d'un PDG autodidacte, l'orientation stratégique émerge de l'action et l'entreprise se développe dans une perspective de durée qui conduit à la transmission de la première à la seconde

5. La marque-caution, en termes de notoriété, rassure et informe sur l'origine du produit.

génération familiale. La deuxième partie s'ouvre par l'étude de la succession d'Émile Grosdidier qui transmet le pouvoir à son fils aîné Martial en 1968. Elle aborde successivement la rupture technologique avec l'achat d'une machine à mouler révolutionnaire qui rompt avec l'environnement technique du fondateur et fait évoluer l'entreprise dans une autre dimension financière et commerciale (1968-1974) ; puis les conséquences du décès accidentel du jeune PDG, remplacé par son frère cadet qui modifie structurellement l'organisation et ses ambitions professionnelles ; et enfin, la succession des opérations de croissance externe qui conduit La Fonte Ardennaise à la taille d'une entreprise européenne (1975-1990). La troisième partie (1991-1999) analyse les réponses organisationnelles de la société aux mutations économiques des années 1990 et pose le problème du changement d'échelle pour la nouvelle génération qui prend le relais (1991-1999).

Si la première période de l'entreprise est marquée par l'action d'Émile Grosdidier, la seconde repose sur le comportement entrepreneurial de son fils cadet Gérard, même si la rupture technologique est initiée par le successeur direct d'Émile, Martial, dont la disparition remodèle l'organisation de la fonderie. Afin d'échapper au hasard de la monographie (Marseille, 1995, p. 5), l'effort d'adaptation de La Fonte Ardennaise à son environnement devait être saisi grâce à l'analyse des différentes combinaisons des systèmes technique, financier et organisationnel en relation avec les mouvements du marché et les comportements de la branche. Pour essayer de situer l'histoire de La Fonte Ardennaise dans une approche plus globale des diverses cohérences industrielles, un mouvement de va-et-vient entre une analyse précise des performances de l'entreprise et une réflexion plus générale sur les dynamiques industrielles au travers desquelles s'opèrent les processus de différenciation est nécessaire (Bandt [de], 1989, p. 1-18). En effet, la singularité de la stratégie de La Fonte Ardennaise semble l'extraire du fonctionnement collectif du secteur (Charbit, Daviet *et al.*, 1991, p. 133-152).

La variation d'échelle d'analyse entre l'entreprise et le secteur permet de s'interroger sur la convergence comportementale des entreprises en place et la spécificité du mode de pensée et d'action d'Émile Grosdidier qui n'a pas d'héritage cognitif à assumer. L'étude comparée de la perception de l'environnement des fondeurs laisse apparaître que leur réponse aux menaces de 1920 à 1970 repose uniquement sur la régulation industrielle, pour éviter la concurrence par le marché. Acteur invisible par sa taille, ce secteur industriel suit une stratégie instinctive qui éclaire

l'espace concurrentiel et permet de comprendre les conséquences de ses enjeux sur l'évolution des structures et les performances des entreprises. Il convient donc de mettre en évidence la spécificité de ces stratégies de croissance successives et de les mettre en relation avec le profil des dirigeants.

Cette tentative de situer la monographie de La Fonte Ardennaise dans l'histoire du sous-système industriel ne pouvait être appréhendée sans les archives de l'entreprise et du secteur. Du fait de ma fonction dans l'entreprise, la confiance que m'ont accordée tant la famille Grosdidier que les présidents successifs du syndicat des fondeurs des Ardennes⁶, m'a permis d'accéder à des sources qui seraient restées fermées à d'autres. À l'exception des années 1934-1936, elles couvrent l'ensemble de l'histoire de La Fonte Ardennaise (1926-1999). Les archives sont cependant lacunaires et de valeur inégale, mais que peut-on attendre des traces administratives d'une fonderie artisanale d'une dizaine de personnes ? Néanmoins, le grand-livre de la fonderie-feronnerie Cossardeaux et le brouillon du journal de caisse de la fonderie Cossardeaux & Gosdidier permettent d'étudier les premières années de l'entreprise ; avec les relevés des salaires, elles constituent les sources principales pour la période 1926-1934. Les actes notariés, conservés en leur totalité, témoignent des modifications statutaires et de l'évolution du capital social de 1926 à 1999 ; ils sont précieux pour la compréhension de la genèse de l'entreprise, de la construction de la fonderie-feronnerie Cossardeaux à la naissance de La Fonte Ardennaise (1927-1936).

Le classement effectué en 1999 rassemble sur plus de 100 mètres linéaires les archives de toute nature produites par l'entreprise depuis les années trente et distingue les archives de la direction et les documents comptables, techniques, relatifs au personnel et commerciaux. Les archives de la direction sont constituées pour l'essentiel des courriers du PDG (1972-1999) et des comptes rendus des conseils d'administration et des assemblées générales (1958-1999), car les sources concernant la direction d'Émile Grosdidier sont quasi inexistantes, à l'exception d'un dossier complet sur la grève de 1953. En revanche, les archives comptables comprennent des séries complètes de bilans (1939-1999), de comptes d'exploitation et de journaux des achats (1945-1999), ainsi que les plans de financement de tous les investissements effectués de 1955 à 1999. Les archives techniques ne contiennent que les plans des bâtiments et des installations

6. Robert Jonet, Roger Barde et Philippe Collignon.

de production (1956-1999), les études de rebuts lors du changement de technique de moulage (1969-1976) et le relevé du tonnage produit (1950-1999). Les archives du personnel permettent de reconstituer l'organisation du travail sur la presque totalité de la période étudiée grâce aux journaux de paye et au classement des salariés par coefficient à partir de 1990. Les archives commerciales sont composées des livres de vente de 1939 à 1999 (hormis pour les années 1947 et 1948) ; elles sont complétées par le classement des clients par chiffre d'affaires (1962-1999), mais leur principale richesse réside dans les dossiers commerciaux conservés pour chaque client de 1968 à 1999 et un échantillon de clients pour la période de 1954 à 1967. L'analyse des relations avec la clientèle constitue le fil conducteur de notre recherche car la mise en valeur des sources commerciales a permis d'y porter un double regard. Le premier est centré sur le fonctionnement de l'entreprise, car le contenu des dossiers commerciaux comble, en partie, les lacunes des archives de direction (lettres, comptes rendus de visites, annotations du PDG) et des archives techniques (rapports qualité, difficultés de fabrication, échanges entre bureaux d'études). Le second se focalise sur les modes d'adaptation de l'entreprise aux tensions du marché et son évolution dans le sous-ensemble industriel. D'autre part, les comptes rendus des réunions du comité de direction et des assemblées générales du Syndicat des fondeurs des Ardennes complètent, de 1933 à 1999, le suivi des comportements de la branche avec le marché et permettent d'affiner la comparaison avec l'attitude de La Fonte Ardennaise. L'étude de la branche ne se limite pas à l'exploitation des archives du syndicat professionnel local et celles du SGFF détenues par le SFMA ; elle a été complétée par la consultation des actes de sociétés et des archives des tribunaux de commerce de Charleville et de Sedan auxquelles s'ajoutent ceux du tribunal d'instance de Rocroi. Cette approche apporte un éclairage différent sur le tissu industriel ardennais. L'enquête est limitée par les destructions survenues lors de la seconde guerre mondiale dans le ressort du tribunal de Sedan, et lors de la première dans celui de Rocroi, mais en croisant ces résultats avec la consultation des archives notariales, nous sommes en mesure d'établir une cartographie évolutive du capital social dans la branche et de percevoir les caractéristiques des acteurs. L'étude de La Fonte Ardennaise peut ainsi s'inscrire dans une perspective de démographie des sociétés de la branche et éclairer la problématique de la durée de vie des entreprises. L'indépendance conférée par le mode de contrôle familial permet en effet de poursuivre des objectifs de pérennité éloignés de ceux du marché financier. Cette

volonté de pérennité, même si elle n'est pas explicitée dans la stratégie de l'entreprise, dessine implicitement un horizon qui dépasse le cadre de la vie du dirigeant et pose le défi de la succession. Comparer la diversité des deux successions managériales (1967 et 1999) devient alors nécessaire.

Naturellement, mon emploi à La Fonte Ardennaise a facilité le recueil de témoignages oraux, souvent informations complémentaires concises ou précisions techniques, quelquefois récits de vie. La collecte des témoignages s'étend de 1995 à 2012 ; ce sont donc des regards multiples qui se portent sur l'entreprise tout au long de la période étudiée. L'inscription dans le récit historique de ces perceptions ressenties à tous les niveaux de La Fonte Ardennaise et de son environnement participe à l'effort pour reconstituer d'une manière vivante tous les processus et la culture de l'entreprise.

