

2.1. L'investissement dans l'enseignement et les techniques

Moyaux s'intéresse tout particulièrement à la formation technique et professionnelle des ouvriers. Dans son esprit, des ouvriers possédant de bonnes connaissances dans ces matières contribuent à une amélioration notable de la productivité. Pour mettre son projet en œuvre, le directeur de Baume & Marpent tisse des liens étroits entre son entreprise et l'école industrielle de Morlanwelz, dont il est membre de la commission administrative. En complément d'un apport financier, deux halls sont mis à disposition de cet établissement. Le Conseil d'administration veille à la formation des cols blancs en finançant annuellement l'Athénée du Centre fondée par Raoul Warocqué car : « [il] sait que la prospérité de nos usines est intimement liée à la qualité de ses collaborateurs, employés et ouvriers. Cette qualité est en relation directe du développement de l'instruction »¹. De plus, le chef d'atelier de Baume siège dans les jurys des écoles techniques de la région, ce qui permet le recrutement des meilleurs éléments qui s'intègrent dans les rouages de l'usine.

L'innovation technologique est une préoccupation constante pour les dirigeants de Baume & Marpent. Dès 1893, l'entreprise commence ses premiers montages de wagons, de charpentes et de ponts. Les ingénieurs et les chefs d'atelier recherchent l'outil-le plus performant afin d'assurer leurs missions. La section des machines-outils, avec ses tours automatiques et ses fraiseuses, assure ainsi la renommée de l'entreprise. Au niveau de l'évolution de l'outil et de la disposition des différents espaces de travail, les fonderies prennent énormément d'importance dans les régions. Ces dernières connaîtront l'évolution la plus remarquable dans le processus de fabrication des accessoires du matériel roulant avec le remplacement de la fonte par l'acier moulé².

2.2. Les marchés de Baume & Marpent

En Belgique, la renommée acquise par l'entreprise lui permet d'obtenir de nombreuses commandes. Une de ses plus belles réalisations est la construction du Pier de Blankenberge en 1894. Mais ce qui démarque réellement Baume & Marpent de ses concurrents est le fait qu'elle s'épanouit dans le monde.

Cette expansion repose sur un bureau d'études d'exception dirigé par les meilleurs ingénieurs. L'entreprise s'aventure vers un marché en pleine expansion : l'Égypte. Une division est installée en 1893. Le pays est placé sous le protectorat de la Grande-Bretagne. Les Anglais se lancent dans une politique effrénée de développement des voies de communication. Des marchés conséquents (Pont de Kasr El Nil, Kafr El Zayat, etc.) sont confiés à Baume & Marpent. Le chantier le plus impressionnant est indubitablement celui du Pont d'Embabeh dont la construction débute en 1913 pour se terminer dix ans plus tard. Cet ouvrage surplombe le Nil sur plus de 500 mètres tandis qu'une travée mobile permet le passage des bateaux. La réalisation de ce pont représente une véritable prouesse technologique et constitue le chef-d'œuvre de Baume & Marpent, utilisé dans sa communication (catalogue de vente, publicité, etc.) pour démontrer son savoir-faire.

La Chine, qui s'ouvre aux occidentaux à la suite du traité de Nankin, offre également des débouchés importants. Moyaux est impliqué dans les milieux financiers belges et internationaux. D'ailleurs, il est un des éléments fédérateurs du patronat³. Il est partie prenante dans la constitution de la Société d'Étude des chemins de fer en Chine en 1897. Cette dernière « s'atèle à la réalisation d'un chantier titanesque »⁴. Les ingénieurs tracent une ligne de 1 214 kilomètres qui nécessite la création de plusieurs ponts dont le plus remarquable surplombe le Fleuve Jaune sur plus de trois kilomètres. Baume & Marpent joue un rôle certain dans l'accomplissement de cet exploit en construisant

les travées métalliques de la majorité des ouvrages⁵.

Les contacts de Moyaux sont autant d'avantages prépondérants pour l'obtention des marchés mais l'entreprise dispose aussi d'une solide représentation à l'étranger par l'intermédiaire d'agents payés à la commission. Dès 1890, Baume & Marpent est présent sur les cinq continents. Elle compte des agents à Paris, Madrid, Rome, Amsterdam, au Portugal, en Turquie ainsi que dans les capitales d'Amérique du Sud. A Buenos Aires, par exemple, de nombreux projets architecturaux foisonnent après l'indépendance obtenue en 1816. De somptueux édifices sont construits à l'effigie de leurs homologues européens, ce qui donne l'occasion à Baume & Marpent de s'exercer à la construction des charpentes métalliques.

Enfin, les associations temporaires conclues entre les constructeurs belges et étrangers permettent à Baume & Marpent d'augmenter son volume de commandes. La pratique est courante et vise au regroupement de plusieurs constructeurs qui mettent en commun leur savoir-faire dans l'espoir d'obtenir des marchés importants. Ces regroupements se multiplient en Italie où, aux confins des XIX^e et XX^e siècles, des milliers de wagons et voitures de voyageurs pour les réseaux ferrés sont fournis⁶. Ce pays essaie de rattraper son retard sur ses voisins en matière de développement des infrastructures de communication. C'est dans ce contexte que le chantier d'Ornavasso est confié à Baume & Marpent, les entreprises italiennes n'arrivant pas à assumer cette demande à elles seules.

Peu avant le déclenchement de la Première Guerre mondiale, Baume & Marpent a des ramifications importantes en Égypte et en France grâce à ses divisions. Ses agents vendent ses produits partout dans le monde. De plus, si les réalisations chinoises et égyptiennes sont importantes au niveau des rentrées financières, elles le sont d'autant plus pour la renommée de l'entreprise car elles sont la preuve d'un savoir-faire reconnu.

3. La Première Guerre mondiale

Léon Moyaux meurt inopinément en 1913. Le Conseil d'administration instaure alors une direction bicéphale. Louis Dupont est nommé administrateur-gérant tandis qu'Henri Fauquel se voit attribuer le poste d'administrateur-délégué. Dupont était déjà intégré au sein de la direction depuis 1908 car Moyaux était souvent à l'étranger à la recherche de nouveaux marchés et il fallait une personne sur place pour assumer la gestion courante.

Le nouveau duo doit relever plusieurs défis. La structure élaborée par leur prestigieux prédécesseur doit être consolidée. L'Égypte, où le chantier du pont d'Embabeih vient d'être entamé, cause beaucoup de soucis car les autorités égyptiennes paient toujours avec énormément de retard. Pour redresser cette situation, ils envoient leur maître atout : l'ingénieur Riffart. Ce dernier fut le premier régisseur de Marpent qui assura sa rentabilité.

La Première Guerre mondiale bouleverse profondément Baume & Marpent sur le plan technique mais aussi administratif. En effet, Henri Fauquel part défendre la patrie dès le déclenchement de la guerre. À partir de 1916, les halls de Baume & Marpent ne sont plus fréquentés que quatre fois par semaine car les commandes, qu'ils ne sont de toute manière plus en mesure d'assumer faute de matière première, sont très rares⁷. Durant cette période, Baume & Marpent apporte son soutien à la population en versant 500 francs à toutes les communes afin de financer les comités de secours.

Au lendemain de la Première Guerre, les installations de Marpent sont durement touchées. Les bâtiments ont été frappés par un obus qui a détruit la nouvelle aciérie Martin inaugurée en 1914. Durant deux ans, les ateliers sont occupés par des militaires allemands. Selon le Conseil d'administration, l'état de l'outillage requiert qu'« en fonction de leur utilisation par des mains peu expertes, il faudra faire des réparations »⁸. Les coûts de rénovation sont tellement consé-

quents que l'entreprise préfère construire de nouveaux bâtiments.

4. L'entre-deux-guerres et la voie de l'automatisation

Vers 1910, les ouvriers travaillent 54 heures par semaine dans les ateliers de Baume & Marpent mais la direction comprend que la situation est sur le point d'être profondément modifiée. Lors d'un Conseil d'administration, elle s'exprime dans des termes très explicites : « La situation que peut nous créer la limitation des heures de travail nous amènera à développer notre outillage en vue de l'exécution de nos commandes dans les délais légaux »⁹.

Après avoir essuyé les affres de la Première Guerre mondiale, Baume & Marpent se lance dans l'automatisation de la production en s'inspirant des théories en matière d'organisation du travail comme le taylorisme. L'entreprise est une des premières en Belgique à exécuter la construction de matériel roulant (wagons, voitures et tramways) selon les techniques du « travail à la chaîne ». Cette assimilation est facilitée à Marpent car l'usine est entièrement reconstruite selon ces nouveaux concepts. En 1920, Baume & Marpent installe un laboratoire d'essai mécanique où plusieurs chercheurs s'attachent à la rentabilisation du travail en détaillant chaque étape du processus de fabrication¹⁰. Toutes les tâches sont minutieusement chronométrées. À ce titre, les ingénieurs de l'entreprise sont admirés par leurs pairs. En 1933, les divisions de Morlanwelz et d'Haine-Saint-Pierre reçoivent la visite du Ministre des Chemins de Fer qui affirme que Baume & Marpent est un modèle à suivre pour toutes les entreprises¹¹.

Cette capacité d'investir les nouveaux pans des technologies repose sur une vitalité financière qui permet d'absorber de petits concurrents dont les Usines et Fours à coke E. Coppée. En 1931, à l'apogée de son activité, Baume & Marpent, emploie plus de 3 000 ouvriers ainsi que 260 employés. L'entreprise n'atteindra plus jamais ce chiffre. Deux ou trois ans plus tard, les effets de la crise de

1929 se font ressentir. La population ouvrière tombe à 1 203 personnes. En raison de la conjoncture économique, Baume & Marpent constitue un fonds de chômage pour les employés de la société présentant des licenciements¹².

La politique sociale de l'entreprise demeure peu connue à l'exception de la division de Marpent où, dès 1896, une vingtaine de logements sont construits. Parallèlement, l'entreprise rachète des maisons situées dans le village. Ce parc immobilier est complété par la conception, de 1919 à 1931, d'une cité érigée autour d'une maison sociale. Pour bénéficier de cet avantage, Baume & Marpent exige de son personnel qu'il prenne un seul engagement formel : ne pas être affilié à un parti politique. Comme la majorité des décideurs, ils craignent les forces de gauche et surtout les communistes¹³.

La Première Guerre mondiale freine considérablement l'exportation de la production. En 1920, la représentation à l'étranger n'est plus assurée qu'en France, en Égypte, en Afrique du Sud, au Siam et au Chili. Henry Fauquel, qui assume à lui seul la direction, cherche à toucher les marchés de l'Amérique du Sud et d'Asie. Au Congo, Baume & Marpent installe une division nommée Baumaco. Elle se consacre à la construction de matériel ferroviaire et métallique. Ce réseau ferroviaire revêt une importance toute particulière pour assurer le ravitaillement des coloniaux répartis sur tout le territoire. Baume & Marpent met au point les premiers wagons frigorifiques indispensables au transport de la nourriture dans ces conditions climatiques. L'entreprise se voit également confier le développement de l'habitat. Ils travaillent à la construction de maisons démontables, censées être de véritables condensées du progrès occidental « offert » aux autochtones.

5. Le chant du cygne

Durant la Seconde Guerre mondiale, les usines ne sont perturbées que par un seul mouvement de contestation. En 1942, plus de 200 ouvriers fomen-

tent une grève dans l'espoir d'obtenir une augmentation de leur salaire permettant d'affronter une hausse continue des prix. Le directeur, Paul Leyder, n'arrive pas à résoudre le conflit et en appelle aux autorités allemandes. Les ouvriers sont profondément marqués par cette intervention et ne le pardonneront jamais à leur supérieur¹⁴. Si les divisions de Morlanwelz et d'Haine-Saint-Pierre sont épargnées par la Première Guerre mondiale, cette situation tranquille ne se réitère pas pour la Seconde car les bureaux et ateliers sont touchés par les bombardements alliés qui visent à détruire la gare toute proche¹⁵.

Baume & Marpent aborde l'après-guerre avec de nouveaux locaux qui impressionnent les visiteurs et constituent une démonstration implacable de la vigueur retrouvée de l'entreprise. Il est vrai qu'elle en a besoin car les commandes sont rares à la fin des années 40 et une concurrence enragée s'exerce. Pour pallier à cette absence de rentrées financières, l'entreprise est profondément restructurée. Une division commerciale est créée. Elle se charge de la recherche de nouveaux débouchés. Dans le même temps, Baume & Marpent se lance dans une ultime diversification de sa production en s'essayant à la construction « à la chaîne » de voitures et de camions anti-incendie. L'un de ses clients est la protection civile de Mons.

Baume & Marpent se lie avec la S.A. *Union dos Construtores Metalicos* à São Paulo sous l'influence de la Société Générale qui cherche à nouer des relations avec des entreprises internationales. Baume & Marpent devient l'actionnaire majoritaire de l'entreprise brésilienne spécialisée dans la construction de matériel de chemin de fer. Le nouvel administrateur-délégué, A. Lebon, est persuadé que cette opération constitue une opportunité à exploiter et ses contacts au sein de la Chambre de Commerce Belgo-Brésilienne le renforcent dans cette idée.

Lebon se lance dans une recherche de partenaires et lorgne vers l'Outre-Atlantique. Ces démarches ne donnent aucun résultat. Dès 1954, la fermeture est dans l'air. D'ailleurs, tout le monde s'y prépare petit à petit. Des divisions restantes, seule Baumaco est rentable. En 1955, Marpent, qui compte alors 1 236 ouvriers, est revendue. L'ancienne division devient une société française. Au même moment, le Conseil d'administration décide de revendre à tout prix son ancien fleuron égyptien et de ne laisser qu'un agent commercial au Caire. Le gouvernement de ce pays doit énormément d'argent pour la construction de la plupart des ouvrages d'art.

Après plusieurs projets de fusion avortés visant à la constitution d'une seule entreprise spécialisée en construction ferroviaire et métallique pour la région du Centre, Baume & Marpent cesse ses activités en 1956. Parmi les facteurs qui expliquent cette fermeture, Lebon pointe : « les difficultés de transfert des devises et d'obtention de crédit, la rareté des capitaux privés et la concurrence qui marquent l'écroulement de nos fabrications traditionnelles ». A cette analyse, il faut certainement ajouter la création de la division commerciale qui se révèle être un investissement désastreux. En effet, elle engendre des coûts très importants pour la société qui voit ses frais de fonctionnement croître sans cesse. De plus, la nouvelle division obtient des marchés qui paraissent juteux mais se révèlent néfastes pour l'entreprise comme les 1 000 tracteurs pour l'Argentine. Ces derniers seront fabriqués mais jamais payés. Ils ne quitteront pas Morlanwelz, causant une perte certaine pour l'entreprise. L'investissement brésilien n'a pas encore eu le temps de porter ses fruits. Il aurait fallu attendre quelques années supplémentaires pour juger de son opportunité. Il est difficile de déterminer les raisons qui expliquent la fermeture rapide de Baume & Marpent par rapport à ses concurrents alors que sa santé financière était meilleure. Il est possible que la Société générale ne retirait aucun intérêt à maintenir l'activité sur le site.

L'agitation et l'affairement des ateliers ne s'estompent pas totalement en 1956. Les halls de Baume & Marpent à Haine-Saint-Pierre et Morlanwelz demeurent occasionnellement occupés par d'autres entreprises. Ainsi, les premières voitures Mini sortent des ateliers de Baume & Marpent car les entreprises Leyland n'ont pas encore terminé la construction de leurs ateliers à Seneffe.

Guénaël Vande Vijver,
Secrétaire de rédaction du PIWB

Notes

¹ Ecomusée régional du Centre (ERC), fonds Baume & Marpent, registre des Procès-verbaux du Conseil d'administration de 1882 à 1896, séance du 26.01.1909.

² ERC, fonds Baume & Marpent, registre des Procès-verbaux du Conseil d'administration du 21.12.1905 au 27.05.1913, séance du 24.04.1911.

³ Il est le cofondateur et le premier président de la Fédération des Constructeurs de Belgique (F.C.B.), premier groupement sectoriel des industriels de la construction métallique. Il est également vice-président du CCI, l'organisation du patronat belge.

⁴ Yves QUAIRIAUX, « Les relations Belgique – Chine au tournant du 20^e siècle » dans *Belgique-Chine 1910*, Morlanwelz, Musée royal de Mariemont, 1999, p. 14.

⁵ *Ibidem*.

⁶ ERC, fonds d'archives Baume & Marpent, registre des procès-verbaux au Conseil d'administration de 1882 à 1896, séance 26.02.1889

⁷ ERC, fonds d'archives Baume & Marpent, registre des procès-verbaux au Conseil d'administration du 6.06.1913 au 30.06.1923, séance du 16.02.1916 et registre des procès-verbaux au Conseil d'administration du 6.06.1913 au 30.06.1923, séance du 9.11.1915.

⁸ ERC, fonds d'archives Baume & Marpent, registre des procès-verbaux au Conseil d'administration du 6.06.1913 au 30.06.1923, séance du 21.01.1919.

⁹ ERC, fonds d'archives Baume & Marpent, registre des procès-verbaux au Conseil d'administration du 21.02.1905 au 27.05.1913, séance du 23.03.1909.

¹⁰ SAICOM, collection de rapports de stages des élèves de la Faculté Polytechnique de Mons, rapport de stage de Jean Blase, 1935.

¹¹ ERC, fonds d'archives Baume & Marpent, registre des procès-verbaux au Conseil d'administration, du 1.05.1930 au 20.10.1939, séance du 20.10.1933.

¹² ERC, registre des procès-verbaux au Conseil d'administration du 01.05.1930 au 20.10.1939, séance du 17.09.1932.

¹³ ERC, registre des procès-verbaux au Conseil d'administration du 01.05.1930 au 20.10.1939, séance du 2.02.1933.

¹⁴ Georges PLACE, *op. cit.*, p. 77-79.

¹⁵ *Ibidem*, p. 79.