

« Mais ce que je vois avec un véritable effroi... » (1) : Confessions d'Henri Sieber (1804-1882), négociant parisien au royaume duquel les grands industriels sont rois

La correspondance d'Henri Sieber, s'étendant sur quarante années, est une archive d'une valeur inestimable, permettant d'observer l'évolution du capitalisme industriel au cours de la deuxième moitié du XIX^e siècle.

par Sylvie VAILLANT-GABET*

A partir de la correspondance, privée et professionnelle, d'Henri Sieber (1804-1882), riche de plus de 1 600 lettres échangées avec différents membres de sa famille, associés ou commissionnaires étrangers entre 1832 et 1872, nous avons cherché à reconstituer l'outillage mental dont dispose un acteur économique à un moment donné, afin d'orienter ses décisions dans une période où le capitalisme industriel est en pleine évolution (2). Il s'agit de faire l'histoire du capitalisme, vue par ses acteurs, en reconstituant l'espace intellectuel dans lequel ce négociant d'origine suisse et protestante, régent de la Banque de France de

1867 à 1882, associé de l'entreprise lainière Paturle-Lupin, Seydoux, Sieber & C^o de 1838 à 1882, a pu penser le monde et prendre avec Auguste Seydoux, le directeur de sa fabrique du Cateau-Cambrésis, des décisions propres à conserver et à pérenniser une réussite industrielle et financière. On examinera donc le moment précis de sa liberté, celui d'un possible choix dans les stratégies économiques, politiques ou sociales, tout en étant attentif aux cartes qu'il avait en main pour diriger, avec son associé, leur établissement du Nord de la

* Université de Lille III.

(1) Archives privées Famille Seydoux, lettre d'Henri Sieber à Auguste Seydoux, datée du 20 juin 1857.

(2) Ce sont les archives privées de la famille Seydoux qui nous ont permis de mener à bien cette étude. Cette famille possède encore la correspondance d'Henri Sieber avec les membres de sa famille, ses associés et ses commissionnaires américains entre 1840 et 1871. Ils y discutent librement des achats de matières premières, de machines, de la gestion des ouvriers, de l'établissement, de la famille et de la politique.

France, dans le grand jeu ouvert par la révolution industrielle.

Comment, à cette époque, a-t-il fait varier ses horizons géographiques (son « échelle du monde », pour reprendre l'expression de Patrick Verley), ses horizons temporels (apprendre à anticiper sur les marchés, à réagir à l'accélération du temps des procédés et du travail) et ses horizons mentaux (face à sa dépendance croissante vis-à-vis des nouveaux ouvriers d'usine placés sous ses ordres) ? Afin de faire la part des forces internes et externes qui déterminent sa prise de décision, nous allons essayer de l'écouter et de faire parler ses silences, d'entendre son discours, *a priori* sans les filtres de la retenue ou du mensonge, tout en ne considérant pas ses lettres comme un pur miroir de l'âme, sur lequel l'historien n'aurait qu'à se pencher pour approcher son esprit. Nous allons essayer de dévoiler le for intérieur du grand capitaliste, de le suivre, avançant à tâtons parmi les transformations du capitalisme industriel du XIX^e siècle.

Dans un premier temps, vers 1830, nous observerons un négociant rassuré par les règles d'un capitalisme ancien qui ont fait leurs preuves, consciencieusement apprises auprès de ses confrères et sur le marché des laines peignées. Puis, vers 1840, avec le développement des métiers mécaniques, son tableau de bord se dérègle. Confronté à des crises économiques et politiques récurrentes, le négociant doit réagir devant des évidences « à crever les yeux d'un aveugle... » (3). Mais ses choix sont encore hésitants et leurs conséquences, pas toujours pleinement mesurées. Il faut attendre la décennie 1860 pour qu'il accepte (mais comme à regret) la nécessité d'avoir à changer tant ses pratiques que la qualité de ses produits (4).

UN NÉGOCIANT RASSURÉ PAR DES MÉTHODES QUI ONT FAIT LEURS PREUVES

Henri Sieber (1804-1882) est un jeune commis protestant, originaire de Flüttern (en Suisse, près de Zurich), dont la famille (germanophone) fait le commerce des soies. Par sa rencontre, sans doute à Lyon, avec Jacques Paturle (1779-1858), un grand négociant allié à la famille Lupin, des fabricants de gazes parisiens, il entre dans le cercle des très grands capitalistes de la monarchie de Juillet. Il apprend alors les règles du métier du grand commerce textile transatlantique (dépendant de la fabrication de châles mérinos), et il perçoit le monde industriel du haut de sa richesse, héritée du négoce parisien, à la marge du monde qui l'entoure, constitué de petits marchands-fabricants.

(3) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Henri Sieber à Auguste Seydoux, datée du 13 août 1865.

(4) La matière de cet article est tirée de ma thèse : *Sur le fonctionnement et l'esprit du capitalisme : entreprises d'industries lainières en France et en Belgique au XIX^e siècle*, Université de Lille III, sous la direction du professeur Gérard Gayot, 2006, 3 vol., 653 p.

Un membre de l'Internationale des très riches (5)

Henri Sieber dirige à partir de 1838 la maison de Paris, sise aux 23/25 rue de Paradis-Poissonnière, de l'entreprise Paturle-Lupin & C^o. Il s'agit, en réalité, du siège social de l'entreprise de filage, peignage et tissage de laines peignées, dont les fonctions sont commerciales (vente de tissus, relations avec les clients, réception des paiements) et financières. Ses cachemires d'Ecosse, ses mérinos écossais et ses flanelles jouissent, déjà à l'époque, d'une belle réputation et ils attestent de la réussite des fabricants français depuis le début du XIX^e siècle. La maison de Paris envoie régulièrement à la fabrique du Cateau-Cambrésis les sommes dont elle a besoin pour rétribuer son personnel. C'est elle qui finance les achats de laine décidés par Le Cateau et, surtout, qui décide des quantités et de la qualité des tissus à produire. La maison de Paris possède la haute main sur le négoce : elle stocke la marchandise, elle la met en vente et elle en assure la commercialisation, mais elle s'occupe aussi de la faire teindre et apprêter à façon. La fabrique dépend donc directement de ses décisions, même si Henri Sieber, qui a très peu de connaissances techniques, se repose, dans ce domaine, sur son associé et beau-père Auguste Seydoux. Le cadre familial se confond, en effet, avec la société lainière, l'absence de dissociation entre l'entreprise et la famille permet l'accumulation de la richesse, ferment nécessaire, mais non suffisant, du processus d'industrialisation. Cette « famille-nid », pour reprendre l'expression judicieuse de Jean-Pierre Hirsch, préserve le capitaliste des ravages de la concurrence et du marché, grâce à la chaleur – entretenue – des sentiments (ainsi, par exemple, Sieber a épousé la fille de son associé, de dix-neuf ans sa cadette).

Dès 1834, 928 ouvriers travaillent entre les murs de la manufacture Paturle-Lupin, au Cateau-Cambrésis, et plus de 5 à 7 000 ouvriers œuvrent pour elle dans les campagnes environnantes. En 1849, la société Paturle-Lupin, Seydoux, Sieber & C^o est le plus gros établissement industriel du département du Nord, avec ses 1 289 ouvriers (6) ; son chiffre d'affaires s'élève, en 1834, à 20 millions de francs, soit le quart du chiffre d'affaires de l'industrie lainière régionale. Pour une entreprise « montée en grand » selon Sieber, et dont les deux-tiers de la production partent aux Etats-Unis, en Amérique du Sud, en Angleterre, en Italie, en Belgique et un peu en Russie (7), il est facile de penser que « *plus tôt on se débarrasse d'un instrument devenu mauvais et mieux cela vaut* » (8) ou que « *la prohibition n'est pas nécessaire pour protéger [sa] fabrique de tissus mérinos, puisque [ses] exportations sont assez fortes* » (9). Henri

(5) Expression empruntée à Fernand Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV-XVIII^e siècles. Les jeux de l'échange*, Paris, Armand Colin, 1979, p. 159.

(6) A.M. Le Cateau, Bibliothèque municipale, Fonds Seydoux, enquête de la Chambre de commerce de Lille, 1849.

Sieber n'a assurément rien à craindre de la concurrence belge ou anglaise sur les articles peignés en mérinos, seule la Saxe commençant à venir se frotter, avant 1848, à un marché dont les produits dépendent surtout de la qualité de la laine utilisée et de la main experte des proto-ouvriers (10).

Observer la concurrence à la loupe

Le négociant suisse est ainsi l'héritier d'un capitalisme marchand et conservateur, au sein duquel le système de règlements qui oriente le marché commande ses prises de décision. Pour lui, il faut se « placer convenablement dans l'opinion du négoce », construire un réseau sûr et efficace d'informateurs, afin de connaître les rouages de la concurrence et sa mentalité.

Pour espérer briller dans le monde de l'échange, il s'agit avant tout de se constituer un réseau d'alliés, à même de procurer de l'information stratégique. Sans cela, le négociant est condamné à procéder à l'aveuglette ou, tout du moins, avec prudence. Par manque de vision claire, il cherche toujours à équilibrer la balance du risque et du profit, et il préfère s'assurer de maigres bénéfices, plutôt que de tenter la chance de gains plus importants, mais hasardeux (11) :

« *L'extrême activité qui semble régner depuis un mois dans notre industrie pourrait bien nous amener, avant longtemps, à un trop-plein, si la consommation, à l'intérieur, ne se réveille pas. Je suis donc d'avis qu'il serait imprudent de viser à de trop gros bénéfices et notre intention est d'être coulants tant que l'avenir nous paraîtra aussi incertain, ce qui pourrait bien durer encore longtemps.* » (12).

Henri Sieber, pourtant, par la qualité de son réseau d'information, la sûreté et la précocité de ses renseignements, gagne souvent au grand jeu de la production et

(7) *Enquête parlementaire relative à diverses prohibitions établies à l'entrée des produits étrangers*, Paris, Imprimerie royale, 1835, tome III, Fils et tissus de laine et coton, interrogatoire de M. Jacques Paturle, fabricant de bombasins et mérinos au Cateau, le 22 octobre 1834, p. 112.

(8) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Henri Sieber à Auguste Seydoux aîné, datée du 10 décembre 1849.

(9) *Enquête parlementaire relative à diverses prohibitions...*, op. cit., p. 112.

(10) *Enquête parlementaire relative à diverses prohibitions...*, audition de M. David, délégué d'une partie des négociants et fabricants de Reims, le 14 novembre 1834, p. 455 : « *perfectionnement du peignage, de la filature, du tissage, des teintures et apprêts : voilà ce qui assure à la production française une supériorité marquée sur les mérinos étrangers ; aussi, dans les qualités fines, ils ne rencontrent de concurrence nulle part, et un droit de 25 % n'empêche pas d'en exporter de 1 à 2 000 000 francs pour l'Angleterre, mais, dans les qualités ordinaires, les Saxons se présentent souvent sur les marchés étrangers, avec un avantage de 8 à 10 % dans les prix.* »

(11) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Auguste Seydoux à Henri Sieber, datée du 23 janvier 1849 : « *Nous sommes dans une bonne position pour cette année. Je viens d'arranger les choses, de manière à connaître exactement notre situation tous les trois mois (sauf les différences de prix). Je vous ferai connaître le résultat du premier trimestre et, alors, nous examinerons s'il nous est possible, sans imprudence, de faire une diminution sur les prix des fils. Je dis « sans imprudence », car vous comprenez que, dans ma position, je dois, pour cette première année, conserver la marge accordée à la fabrique aussi grande que possible, de peur de me tromper.* »

des échanges, se maintenant constamment en dehors et au-dessus de la concurrence. Il peut trouver dans sa famille zurichoise une alliée solide pour développer ses affaires avec l'Amérique (13), car elle a su gagner le marché américain, alors que ses étoffes, d'une qualité assez banale, n'avaient pas à supporter les droits de douane élevés de cette époque (14). Le réseau édifié autour de sa personne tient ainsi à des liens familiaux et commerciaux entretenus par la confiance et l'estime, mais aussi dans sa relation avec ses commissionnaires, à une même origine négociante, à une langue maternelle et une religion communes. Les rapports des commissionnaires américains avec le négociant français témoignent d'une grande proximité d'esprit et d'une grande franchise. Il est, en effet, de toute première importance que le négociant soit correctement informé de l'évolution de la demande et de la qualité de la réception de ses marchandises. Rien ne doit lui être caché, afin qu'il puisse développer correctement son commerce ; il s'agit de se prémunir contre l'incertitude et l'inconstance humaines :

« *Il est essentiel que nous soyons bien renseignés sur les besoins du pays et sur ce que notre marchandise peut laisser à désirer ; ces communications ne peuvent être trop fréquentes, trop franches et trop complètes. Les observations, les critiques – fussent-elles empreintes d'une certaine rudesse – n'en sont pas moins précieuses et je dirais presque agréables, lorsqu'on est certain qu'elles sont vraies et justes ; mais il est tout aussi important de signaler ce qui est bien, avec la même franchise : alors, on a foi dans les observations, et c'est indispensable, pour se diriger dans une fabrication aussi considérable que la nôtre.* » (15).

Henri Sieber soude son réseau par les liens indéfectibles d'une amitié fidèle et réciproque. Les familles du négociant et des commissionnaires se reçoivent et s'apprécient, prennent part mutuellement à leurs bonheurs familiaux, formant ainsi entre elles une sorte de parenté fondée sur des intérêts financiers et personnels communs. Le négociant parisien peut aussi compter sur son réseau de sous-traitants, qui sont en relation avec des commissionnaires moins fidèles, pour connaître ce que produisent ses concurrents :

(12) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Henri Sieber à Auguste Seydoux, datée du 23 février 1849.

(13) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Henri Sieber à B.H. Hutton à New York, datée du 23 août 1836 : « *Mon oncle de Zurich est mort, mais ses fils, mes cousins, continuent les affaires de la maison et accepteront, j'en suis persuadé, vos commissions de soieries pour en être payés à 3 mois à dater de leurs factures. Ils m'écrivent que vos commissions marchent à merveille.* »

(14) VEYRASSAT B., *Réseaux d'affaires internationaux, émigrations et exportations en Amérique latine au XIX^e siècle, le commerce suisse aux Amériques*, Centre d'histoire économique internationale, Université de Genève, Droz, 1994, p. 97 : « *Leurs premières consignations aux États-Unis dataient de 1825-1829 ; au début des années 1840, ils y écoulèrent plus de la moitié de leur production, taffetas unis surtout, teints en « gros noir » et vendus aussi aux clientèles sud-américaines par l'intermédiaire de New-York.* »

(15) A.P. Famille Seydoux, lettre de Charles Seydoux aîné à Henri Sieber, datée du 20 juin 1840.

« Je vais remettre à la diligence les échantillons de fil que M. Prévost m'a envoyés postérieurement à ma lettre du 7 courant et j'y joins deux bobines chaînes 35 ou 36 provenant de la filature de M. Kœchlin, Dollfus et frères, à Mulhouse, qui, à ce qu'il paraît, filent très bien avec les métiers de Villeminot (16), perfectionnés par eux. Vous voudrez bien me renvoyer ces 2 bobines par premier fourgon, car M. Parisot, représentant de ces Messieurs, m'a fait promettre que je les lui rendrais. [...] La chose qui nous intéresse le plus, c'est de savoir dans quelle position se trouveront ceux de nos concurrents qui, au lieu de 4 et 5 centimes, ne paieront plus que 3 à 3,25 centimes. » (17).

La solidité ou la fragilité des liens entretenus, la loyauté ou la vénalité d'un intermédiaire ou d'un associé jouent alors un rôle décisif dans la diffusion du progrès technique et commercial.

Le négociant doit aussi connaître parfaitement l'organisation du marché, apprendre à ajuster l'offre à la demande, ainsi que faire sienne la loi du commerce basée sur l'honneur de la signature et le respect de la parole donnée. De ce fait, il garde constamment en mémoire la nécessité de se conformer aux goûts de la clientèle, afin de pouvoir écouler sa production :

« Eh oui, sans doute, je suis pénétré de cette importance et vous devriez être convaincu, comme je le suis moi-même, de l'importance immense qu'il y a, pour nous, à rédiger nos notes de répartition de métiers avec toute la maturité possible, afin de ne pas nous exposer, par de fausses indications, à manquer des qualités demandées, tandis que nous fabriquerions en trop grandes quantités celles qui ne le sont pas. » (18).

C'est donc sur le consommateur, ses goûts et sa capacité d'achat que portent, et reviennent, sans cesse, ses études et ses réflexions. Mais cela n'empêche pas la vigilance de s'é mousser : en 1840, les associés demeurent accrochés à la qualité de leur bombasin, qu'ils peuvent vendre toute l'année, alors que « l'emploi de l'article a disparu [...] pour divers objets comme pour les pantalons, gilets et habits, on ne s'en sert plus pour faire les cravates. » (19). Ils restent, pour longtemps encore, attachés à leur créneau de produits de demi-luxe, et ils poursuivent la fabrication du beau tissu mérinos, qu'ils ne sauraient abandonner. Il ne suffit pas, en effet, d'être bien informé de la demande pour pouvoir y répondre. D'autres facteurs, comme les revendications de la main-d'œuvre, la lenteur du progrès technique ou les choix productifs opérés, viennent parfois limiter la capacité d'adaptation des entrepreneurs au marché. Jusqu'en 1848, la fabrique Paturle-Lupin, Seydoux,

Sieber & C^o pâtit ainsi du manque de flexibilité de sa production à grande échelle. La société tente, certes, de diversifier son offre. En 1845, elle fournit aux États-Unis des articles mérinos, des bombasins (« *bombasins are our main stay and our sheet ancre* ») (20), des draps d'été, des mousselines, des barèges (21), des balzarines et des tartans ombrés (22), mais les entrepreneurs ont des difficultés à suivre l'évolution des goûts de la clientèle et ils s'inquiètent du risque « *qu'il y a à se jeter, ainsi, tantôt à droite, tantôt à gauche* » (23).

La comptabilité n'aide pas à mieux voir

Nous n'avons pas pu avoir accès aux bilans comptables de l'entreprise Paturle-Lupin, Seydoux & C^o avant 1897. Toutefois, dans sa correspondance, Henri Sieber mentionne fréquemment ses soucis comptables. Ses lettres y font référence, notamment au mois de décembre (lors de la clôture de l'exercice de l'entreprise), au mois de février (lorsqu'il peut remettre à son associé le montant de son compte courant, augmenté des bénéfices distribués) et des mois de mai à octobre (lorsqu'il faut financer les achats de matières premières, qui s'élèvent souvent à plus de 4 millions de francs). Pour le négociant, la première règle comptable est donc de garder un portefeuille bien garni, afin de ne pas être limité dans ses achats de laine. Dans un second temps seulement, et pour rendre un compte détaillé de l'activité de l'entreprise, il réalise des suivis extracomptables sur les prix de la main-d'œuvre, de la matière première, pour avoir l'impression d'une fabrique marchant au clair. Ces calculs, qu'il ne retrouve pas dans les livres comptables et les inventaires réalisés en fin d'année par ses commis, lui servent surtout à se rendre un compte exact des opérations de fabrique. Mais il s'agit, le plus souvent, d'un calcul de coût ou de rentabilité. Ces calculs sont utiles à la prise de décision, ou encore pour résoudre un problème ayant diverses solutions : doit-on produire par soi-même ou faire filer à façon ? Doit-on investir dans des biens d'équipement, et constamment s'agrandir ?

La comptabilité possède alors essentiellement une fonction descriptive : le bilan montre, avant toute chose,

(16) Fabricant de lainages peignés de Reims sous la raison sociale *Villeminot, Rogelet & C^o*.

(17) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Henri Sieber à Charles Seydoux aîné, datée du 17 décembre 1844.

(18) A.P. Famille Seydoux, lettre de Charles Seydoux aîné à Henri Sieber, datée du 27 février 1841.

(19) A.P. Famille Seydoux, lettre de Benckard à Henri Sieber de New-York, datée du 18 mai 1840.

(20) A.P. Famille Seydoux, lettre de Benckard à Sieber, de New-York, datée du 4 octobre 1845.

(21) Les barèges ne sont finalement que l'adaptation à la laine des gazes du XVIII^e siècle.

(22) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Henri Sieber à B.H Hutton à New York, datée du 16 juillet 1845.

(23) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Henri Sieber à B.H Hutton à New York, datée du 1^{er} août 1850 : « *Vous faudra-t-il peu, ou beaucoup, de mousselines unies pour le printemps prochain ; c'est ce qu'il nous tarde excessivement d'apprendre. Nous avons déjà réduit cette fabrication d'un bon tiers pour augmenter notre production de mérinos et nous aurions été beaucoup plus loin dans ce mouvement de transformation, sans la grande difficulté et les très graves inconvénients qu'il y a à se jeter, ainsi, tantôt à droite, tantôt à gauche* ».

l'accroissement de la richesse personnelle des propriétaires de la société et la capacité d'autofinancement de l'entreprise. Trois éléments semblent pourtant retenir particulièrement leur attention : le réalisable, c'est-à-dire la part de l'actif circulant pouvant rapporter du profit, le profit en lui-même (le résultat de l'exercice et la distribution des bénéfices) et l'accroissement total de leur fortune. Durant cette période, le profit est, en effet, largement réinvesti dans l'entreprise. Il faut en soustraire l'amortissement des bâtiments et des machines, pour pouvoir s'approcher de la réalité de la situation de la société. Cet amortissement ne modifie d'ailleurs pas fondamentalement la situation de l'entreprise, il ne lèse que les associés, qui ne perçoivent pas immédiatement les bénéfices attendus. Ils apparaissent, d'ailleurs, dans la correspondance, bien plus intéressés par le fait de gagner sûrement de l'argent et d'assurer à l'entreprise familiale la permanence de leurs capitaux. La comptabilité de la grande maison lainière est ainsi à l'image de la manière de penser de ses propriétaires. Elle est conforme à la conviction d'une équivalence entre le capital de la société et le patrimoine familial et à l'esprit d'hommes qui comptent comme calculaient leurs pères et leurs grands-pères. Ils les font fructifier dans un monde nouveau, confondant (sans risque, pour l'instant) profit du capital et augmentation de la fortune. Jusqu'en 1848, la façon dont le négociant lainier saisit les opportunités de développements commerciaux et de changements techniques se caractérise par sa vitesse d'accès à l'information de l'innovation, par la vigueur de son réseau de correspondants et par sa capacité à s'adapter. Mais il demeure toujours dépendant des talents précieux des tisseurs à façon, qui font la souplesse et la beauté de ses produits.

LE TABLEAU DE BORD SE DÉRÈGLE

A partir de 1848, avec la mécanisation progressive de toutes les phases de leur activité, l'orientation des marchés vers des produits bas de gamme et les crises politiques et économiques à répétition, les associés de l'entreprise lainière cherchent à conserver les avantages qu'ils ont conquis progressivement. Face à l'industrialisation, ils hésitent entre instinct et véritable calcul, afin d'apaiser les inquiétudes qui les tourmentent. L'entrepreneur du Cateau reste souvent perplexe et en souffrance, devant l'ambiguïté des choix qui s'ouvrent devant lui : faut-il abandonner les anciennes valeurs du métier, qui ont fait la renommée de la société (qualité privilégiée, culture d'entreprise, valorisation du travail qualifié), ou faut-il accepter l'innovation industrielle pour relancer la dynamique de la réussite capitaliste ? Le négociant est, quant à lui, plus pragmatique. A-t-il conscience du passage du capitalisme marchand au capitalisme industriel, violent et chaotique (24) ? Confronté à des crises récurrentes et apeuré par la difficulté d'écouler sa marchandise, il sait convaincre son associé de changer de

voie. Il faut se détourner des marchés de produits et de débouchés dédiés (25), ainsi que du recours aux ouvriers proto-industriels, afin d'échapper aux vicissitudes des affaires.

Au miroir des crises

Les mérinos de la société Paturle, Lupin, Seydoux, Sieber & C^o ont beau recevoir les louanges de Michel Chevalier lors de l'Exposition universelle de Londres, en 1851 (26), l'entreprise n'en est pas moins touchée par les crises économiques, dépendantes du marché américain, depuis la décennie 1840. L'étude de ces crises, ainsi que de celles liées à la révolution de 1848 ou à la guerre franco-prussienne de 1870, permet, en effet, d'entendre les sentiments des capitalistes, emportés, avec leurs alliés, dans la tourmente des guerres ou des jeux du marché :

« *Nous vivons à une époque bien fertile en enseignements, pour le négociant qui observe, et nous passons par de bien rudes épreuves, sans compter celles que la Providence peut nous tenir en réserve. Mais le courage avec lequel vous avez lutté contre les innombrables difficultés qu'une crise sans exemple est venue jeter partout sur votre chemin recevra son prix, car, après tout, notre position n'a pas cessé d'être belle et nous serons à même de profiter de la première reprise d'affaires, tandis que d'autres seront occupés à guérir leurs blessures.* » (27).

Ces périodes de difficultés et de mal-être pour le négociant servent aussi de révélateurs de ses stratégies de contournement, et elles montrent l'importance de ses commissionnaires américains qui, en plus de lui servir d'informateurs, lui permettent de ne pas manquer de crédit lors des dépressions. Henri Sieber entend, en effet, ne jamais soumettre son activité au hasard et à l'imprévu et, une fois dépassées les premières peurs de faire faillite, il prétend toujours informer consciencieusement ses plus fidèles alliés de l'évolution des affaires françaises.

« *Nous sommes à la veille d'une crise commerciale épouvantable, que rien ne pourra conjurer, avec la guerre*

(24) Selon HIRSCHMAN Albert O., *Les passions et les intérêts. Justifications politiques du capitalisme avant son apogée*, Paris, PUF, 2001, p. 121 : « L'avènement du capitalisme industriel a servi à réprimer les impulsions et passions du marchand-fabricant, à façonner la personnalité prévisible de l'honnête négociant-fabricant. Le capitalisme industriel pourrait être né de l'angoisse du chaos de la concurrence et du marché ».

(25) SALAIS R., STORPER M., *Les mondes de production*, Paris, EHESS, 1993.

(26) CHEVALIER Michel, *L'exposition universelle de Londres considérée sous les rapports philosophique, technique, commercial et administratif, au point de vue français*, Paris, L. Mathias, 1851, p. 41 : « *Les détaillants, non seulement de l'Angleterre, mais de la terre entière, vous diront que toute femme qui veut une jolie robe de ce tissu demande des mérinos français de la grande fabrique du Cateau, organisée par les soins d'un des hommes les plus éminents de l'industrie française du mérinos – Paturle, en un mot ; c'est sous ce nom que le mérinos du Cateau est connu, dans les deux hémisphères.* ».

(27) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Henri Sieber à C. Hutton à New York, datée du 24 avril 1837.

civile en perspective. [...] Déjà, la maison Gouin & C°, qui passait pour la banque particulière la mieux conduite, vient de suspendre ses paiements, et ce seul fait jette le trouble et la confusion dans des centaines de maisons, car le passif de la maison Gouin & C° s'élève, dit-on, à 60 millions de francs. La Banque de France elle-même aura de la peine à résister et elle coulera, dès que ses billets seront atteints du moindre discrédit [...] Seulement, comme toute confiance a disparu beaucoup plus vite que nous ne nous y étions attendus et qu'avant huit jours il sera impossible, tout le fait craindre, de trouver un écu sur les meilleurs signatures, il faut qu'à tout prix vous trouviez moyen de nous faire passer une centaine de millions de dollars de retours par le premier steamer anglais, et autant par le steamer qui succèdera à celui-là. L'arrivée de ces remises peut être pour nous, pour l'avenir de notre établissement, une question de vie ou de mort. » (28).

L'important est de tenir avertis ses correspondants de l'autre côté de l'Atlantique, presque au jour le jour, des dangers qui menacent l'entreprise, de fournir aux alliés une image réaliste de la situation, en laissant de côté les exagérations et les frayeurs de circonstance, afin de prendre les mesures à même d'endiguer les effets de la crise. Si les conséquences économiques de la révolution de 1848 ouvrent les yeux du négociant, celles de la guerre de 1870 et du siège de Paris font s'écrouler ceux de ses concurrents. Le directeur de l'entreprise est alors coupé des courriers du négociant, resté à Paris, et il doit recourir à de nouveaux sous-traitants régionaux, pour la teinture et les finitions de ses draps. L'entreprise fait ainsi apparaître aux yeux de la concurrence ses qualités et ses stratégies de produits, elle révèle ses secrets aux regards, avides et indiscrets, d'un roubaisien aussi averti qu'un Alfred Motte :

« Un tissu classique comme le mérinos, ne fait pas, sans danger pour les localités qui le produisent, apparition sur une place comme Roubaix ; nos fabricants, aux abois, savent aujourd'hui que divers centres manufacturiers produisent énormément de tissus pure laine, et j'entends dire

(28) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Henri Sieber à Benckard et Hutton à New-York, datée du 7 mars 1848.

(29) MOTTE-GRIMONPREZ Alfred, *Lettres d'Alfred Motte-Grimonprez, 1827-1887*, s.l., 1952, p. 292, lettre à M. Gillet datée du 26 octobre 1870.

(30) « En 1870, quand l'occupation de l'ennemi ferma les ateliers de Reims et de Paris pendant de longs mois, le négoce de Roubaix put alimenter la clientèle anglaise, belge et hollandaise de tissus pure laine, teints sur place, à la satisfaction réciproque de tous ». Discours de M. Eugène Motte, le 4 septembre 1927, à Roubaix, à l'occasion du Centenaire de la naissance de son père (in MOTTE-GRIMONPREZ Alfred, *Lettres d'Alfred Motte-Grimonprez, 1827-1887*, op. cit., p. 28.) Les Roubaisiens inversent, par là, le processus d'imitation, puisqu'une dizaine d'années plus tôt, ce sont les Catésiens qui s'étaient engagés dans la production d'articles de Roubaix.

(31) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Henri Sieber à Auguste Seydoux, datée du 13 août 1865.

(32) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Henri Sieber à Auguste Seydoux, datée du 25 avril 1864 : « il paraît qu'en Champagne aussi, on se montre fort satisfait et si, depuis deux ou trois mois, la hausse sur les mérinos n'a fait que d'insignifiants progrès, tout porterait à croire, d'après les renseignements que vient

de nous apporter M. Houzeau, qu'il suffirait de peu de choses pour donner une forte impulsion aux prix de ce tissu, que tout le monde à Reims s'attache

autour de moi que Roubaix va se lancer dans la production du mérinos. » (29).

La guerre de 1870 sert donc de révélateur aux fabricants de la place des procédés et des secrets des manufacturiers de laine peignée, et cela leur permet de s'engager avec plus d'empressement dans cette branche de production, plébiscitée à nouveau par les consommateurs (30).

Une évidence « à crever les yeux d'un aveugle » (31)

Jusqu'à la fin de la décennie 1850, les associés hésitent, toutefois, à emprunter la voie des tissus fantaisie, de qualité moyenne, qui varient à chaque saison par leurs dessins et leurs couleurs. Mais les changements de la mode, les fluctuations du marché américain, l'utilisation progressive du tissage mécanique et la concurrence agressive de nouveaux territoires manufacturiers les engagent à changer de voie et à suivre le marché.

À partir du mois d'août 1858, la société se met à produire des articles sur le modèle de Roubaix, sans oublier de garder un œil sur ce qui se fait encore à Reims (32), car la cité champenoise atteint son apogée durant cette période (33). La fabrique Seydoux devance ses concurrents locaux, qui semblent s'être décidés plus lentement à suivre ce courant. Mais cette décision n'apparaît que comme une solution provisoire, passagère, permettant d'atténuer les effets des fluctuations des ventes de mérinos. Le directeur de la fabrique croit toujours qu'« on reviendra bientôt aux étoffes faites avec de belles matières, parce que le beau est toujours beau, surtout en fait de tissus !! » (34). Il faut pourtant bien se résoudre à faire de la place aux articles de moindre qualité (35). Pour concurrencer ses rivaux septentrionaux, le négociant de Paris a recours au réseau de ses alliés anglais, et il incite son associé à la méfiance :

« J'ignore s'il existe une statistique de l'industrie en Champagne, mais j'ai la conviction que si l'on pouvait lui

aujourd'hui à produire mécaniquement, ce qui ne vous étonnera pas. M. Houzeau, conformément à nos instructions, ayant fait acheter par l'un des commissionnaires les plus probes et les plus intelligents de Reims une quarantaine de pièces représentant toutes les qualités et produits de tous les fabricants. Nous allons être à même de rectifier notre cote actuelle, s'il y a lieu, avec connaissance de cause, sans nous préoccuper outre mesure de la fabrique de Picardie, dont les produits à la main ne jouissent pas de la même faveur ».

(33) DAUMAS J.C., *Les territoires de la laine. Histoire de l'industrie lainière en France au XIX^e siècle*, Villeneuve-d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2004, p184 : « L'expansion du chiffre d'affaires de Reims a été essentiellement soutenue par les ventes de mérinos, dont la marche a été ascendante : 23,5 MF en 1860, 35 MF en 1863, 58,5 MF en 1866 et, enfin, 105 MF en 1872 ».

(34) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Auguste Seydoux à Henri Sieber, datée du 24 octobre 1860.

opposer la statistique de Roubaix, on verrait que dans les dernières vingt années cette dernière ville a fait dix fois plus de progrès et réalisé dix fois plus de bénéfices que Reims. Les tendances industrielles de Roubaix ne sont donc pas à dédaigner et j'ai la conviction que, dans les tissus de laine longue, il reste un vaste champ à exploiter. » (36).

Trois ans plus tard, Henri Sieber doit encore déployer un large éventail d'arguments pour convaincre son associé de la nécessité d'un changement de stratégie productive, alors même que les tissus 'nouveau-tés' constituent déjà plus de 85 % des ventes de l'entreprise pour les trois premiers mois de l'année, et assurent sa survie à travers les remous de la crise liée à la guerre de Sécession (37). Ce n'est, en effet, qu'en 1865, lorsque l'entreprise s'agrandit, que le chiffre de ses bénéfices et ses convictions profondes détournent – enfin ! – l'associé d'Henri Sieber de ses beaux mérinos (38) et de son credo qualitatif.

PASSER LA MAIN, LORSQUE LES YEUX SE VOIENT

A partir de 1865, avec la mécanisation généralisée du tissage, le négociant parisien a perdu la supériorité que lui assuraient une main-d'œuvre proto-industrielle qualifiée, flexible et bon marché, ainsi que le privilège de s'appuyer sur un réseau d'alliés insensibles aux prix. Sa fabrique conserve toutefois l'avantage de se trouver en position de force dans un territoire industriel enclavé, dans lequel le paternalisme a permis de maintenir la cohésion entre acteurs économiques (39). Sans remords, cédant à la frénésie productive, il s'est donc tourné vers le grand capitalisme industriel, en oubliant cependant d'ôter ses anciennes œillères mercantiles. Car les

(35) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Henri Sieber à Auguste Seydoux, datée du 27 février 1860 : « ces malheureux mérinos sont d'ailleurs toujours l'article le plus ingrat pour nous et lorsque je vois qu'à l'exception de Candy, à qui nous accordons des faveurs particulières, toutes les maisons de gros en Angleterre nous désertent, à cause de nos prix, je me prends souvent à douter de moi-même. Plus que jamais, je suis donc d'avis que nous ferons très sagement de nous occuper avec plus de résolution d'une foule de tissus plus ou moins nouveaux, que fournit – en laine peignée – la fabrique de Roubaix, à laquelle nous ne pouvons pas laisser le monopole ».

(36) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Henri Sieber à Auguste Seydoux, datée du 24 octobre 1860.

(37) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Henri Sieber à Auguste Seydoux, datée du 1^{er} décembre 1863.

(38) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Henri Sieber à Auguste Seydoux, datée du 13 août 1865 : « Depuis cette époque, j'ai eu l'occasion de vous le dire bien souvent, l'article mérinos est devenu pour nous le moins avantageux de tous. Aussi, me rendant de ce nouvel état de choses un compte à mon avis très exact et ayant eu cent occasions de m'assurer que j'étais dans le vrai et que nos sources de bénéfices ne pouvaient pas être là où nous rencontrions la concurrence incessante d'une foule de petits fabricants souvent besogneux, vendant à des agents anglais qui se contentent d'une commission très minime parce qu'ils abandonnent aux teinturiers le soin d'examiner, de rouler et d'emballer la marchandise, me rendant compte, dis-je, de toutes ces choses d'une évidence à crever les yeux d'un aveugle, je me suis toujours attaché à ne pas faire porter sur l'article mérinos les accroissements successifs donnés aux produits de la filature. Ma conviction, à cet égard, reste inébranlable ».

meilleurs négociants vieillissent, eux aussi, et ils sont parfois dépassés par la taille de leur entreprise.

Croître sans cesse ?

Afin de s'adapter à l'évolution du marché, l'entreprise a continué d'innover et de suivre le mouvement mécanique. Cependant, l'extension de la production ne se fait pas sans hésitation. Henri Sieber se demande en permanence : faut-il se développer continuellement ou avoir recours à des sous-traitants (40) ? La croissance de l'activité angoisse effectivement les associés : jusqu'où le métier doit-il suivre le marché ?

« Vous allez donc encore augmenter la production au Cateau ! Faut-il donc toujours marcher, au risque d'être dépassés par un trop grand travail ! Vous me dites que vous cherchez un autre centre de population que Le Cateau. Ceci me remet dans l'esprit les causeries que nous avons eues, souvent, à l'égard du logement des ouvriers. » (41).

En 1872, l'entreprise tourne ainsi de plus en plus vite, à un rythme trop élevé, elle fabrique, elle fabrique..., pour finir par stocker plus de 3 441 000 francs de marchandises invendues (42). Elle a pourtant cherché à diversifier son offre, à produire ces satins de laine à la mode de Roubaix, mais elle ne sait pas encore réaliser des produits qui s'imposent par leur seule apparence. En quête de nouveaux clients, elle pâtit toujours de sa culture de la belle ouvrage :

« La fabrication de Gera [en Allemagne] demande avant tout du bon marché, nous ne sommes pas montés pour en faire. Ils trouvent nos fils trop beaux ; ils voudraient des matières moins belles, moins bien filées, mais à des prix plus bas. » (43).

Dotés d'une filature monstre, les entrepreneurs du Cateau ne peuvent concurrencer les filateurs alsaciens ou belges de la région de Verviers, les anciennes amitiés ne suffisent plus à conserver des clients convertis au culte du moindre prix. La situation est d'autant plus difficile que les Catésiens et les fabricants de draps fins peignés de la région sont maintenant concurrencés sur

(39) VAILLANT-GABET Sylvie, *La gestion de la main-d'œuvre chez les Seydoux au Cateau-Cambrésis (1830-1914)*, Revue du Nord, octobre-décembre 2002, t.84, n° 347, p. 723-752.

(40) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Henri Sieber à Charles Seydoux fils, datée du 26 septembre 1865 : « C'est une question peut-être assez difficile à résoudre. D'un autre côté, il nous importe énormément de ne pas nous faire illusion dans un sens, ni dans l'autre, car, une fois engagés dans une voie, la nature de nos affaires ne nous permet plus d'en sortir aussi facilement, ni aussi vite, que d'autres. [...] En d'autres termes, l'effet moral d'une possible combinaison serait à mes yeux la chose la plus fâcheuse et, plutôt que d'y avoir recours, il sera beaucoup plus sage de nous étendre moins, selon moi ».

(41) A.P. Famille Seydoux, lettre de M^{me} Paturle à Henri Sieber, datée du 29 décembre 1865.

(42) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Henri Sieber à Auguste Seydoux, datée du 12 août 1872.

(43) A.P. Famille Seydoux, lettre de Charles Seydoux fils à Henri Sieber, datée du 26 août 1868.

leur propre terrain par les Roubaisiens. Les fabricants rejettent les torts sur le traité de libre-échange et la concurrence accrue :

« Effectivement, on produit aujourd'hui à Roubaix un article qui n'est pas celui du pays ; c'est l'article de Picardie, de Reims, c'est-à-dire de nos centres de fabrication. Une partie des fabricants de Roubaix se rejettent actuellement sur la fabrication des popelines de laine et des mérinos, qui, autrefois, étaient presque exclusivement de notre ressort. Aujourd'hui, nous avons des concurrents sur notre propre marché, de sorte que nous ressentons indirectement des conséquences du traité de commerce. Nous éprouvons, en d'autres termes, un contre-coup, en trouvant devant nous des concurrents qui n'eussent pas songé aborder ce genre de fabrication, si les traités ne leur avaient enlevé leurs articles spéciaux et ne leur avaient rendu la concurrence impossible. » (44).

Pour ne pas être pris au dépourvu, peut-être suffisait-il de savoir lire entre les lignes pour se convertir à temps aux tissus de qualité inférieure, lorsque la consommation l'exigeait ? Mais il fallait garder alors l'esprit ouvert (45). Il n'est pas facile de rebondir en permanence, quand on est un capitaliste vieillissant ; il arrive un temps où il faut savoir passer la main, sans se leurrer encore une fois sur les perspectives du marché.

De tenaces œillères marchandes

Même au moment de passer la main en 1871, Henri Sieber continue, en effet, de suivre les méthodes de travail consciencieusement apprises trente ans plus tôt. Il demeure engoncé dans des habits et des schémas anciens, et il ne peut consentir totalement à la perte du débouché américain. En 1866, ses œillères marchandes le conduisent à poursuivre inlassablement ses efforts pour la satisfaction des consommateurs de la côte Est des Etats-Unis, alors que tant ses concurrents que son propre associé ont déjà fait le deuil du mythe du bel Eldorado :

« Peut-être ai-je, plus que vous, confiance dans l'avenir, même prochain, des affaires aux Etats-Unis, et ceci, par pressentiment plus que par raisonnement ; je trouve bien toutes vos réflexions parfaitement justes, vos craintes me paraissent assez fondées, cependant j'ai foi dans l'énergie extraordinaire de cette grande nation, qu'une effroyable guerre civile de plusieurs années n'a point abattue, je crois que sa position financière s'améliorera rapidement et que nos relations avec ce pays ne perdront point de leur importance ! » (46).

(44) Enquête parlementaire sur le régime économique, ministère de l'Agriculture, du Commerce et des Travaux publics, Paris, Ch. Delagrave, 1870, déposition de M. Planché, président de la Chambre syndicale des tissus de Paris [mais surtout fabricants de tissus pure laine autour du Cateau : à Busigny, Quiévy et Poix, et pour le tissage mécanique, dans l'Aisne, à Bohéries-Vadencourt, près de Bohain], p. 103.

(45) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Henri Sieber à Auguste Seydoux, datée du 12 mars 1871.

Henri Sieber espère toujours, en 1870, que la consommation de la société américaine va se reporter sur les produits lainiers importés mais, troublé par ses schémas d'un autre âge, il n'aperçoit pas la menace de l'industrie locale, bientôt capable de rendre le pays autosuffisant en matière de production textile courante. En 1884, l'industrie des laines peignées de l'arrondissement de Cambrai est en crise : elle produit 25 % de moins que l'année précédente, car les exportations vers les Etats-Unis, l'Allemagne, l'Espagne ou le Japon ont fortement diminué (47). Le négociant ne consent pas non plus à se plier aux nouvelles règles financières. Il n'entend pas utiliser le crédit bancaire, qui est toujours, à ses yeux, un signe de faiblesse. Il laisse ce recours ultime aux naufragés des secteurs industriels fragiles.

« Sans doute nous en agirions différemment, si nous pouvions mieux nous passer de ces fonds ou si nous avions moins de répugnance à user de crédit, et nous comprenons parfaitement que d'autres fassent ce qu'il ne nous paraît pas sage de faire, à notre place. » (48).

Les sentiments et l'identité des acteurs pèsent directement sur les décisions du négociant. Un homme tel qu'Henri Sieber, enfermé dans une vision marchande traditionnelle, a davantage de scrupules que d'autres marchands-fabricants à réagir rapidement aux transformations du capitalisme industriel de la seconde moitié du XIX^e siècle. En 1871, il préfère céder les rênes de l'entreprise à de plus jeunes dirigeants, formés aux nouvelles règles du capitalisme, et, du même coup, mettre un terme à sa correspondance.

CONCLUSION

Henri Sieber représente un exemple spécifique, un cas à écouter et à regarder évoluer, positionné dans des conditions favorables pour développer ce fameux esprit du capitalisme industriel du XIX^e siècle. Dès le début de son activité, il a bénéficié de la renommée et du savoir-faire des fabricants et négociants de châles lyonnais, ainsi que de l'habile main-d'œuvre proto-industrielle du Cambrésis. Par son esprit d'initiative et des capitaux constamment réinvestis dans l'entreprise, s'appuyant sur un réseau solide d'alliés qui lui procurent une information stratégique dont les commissionnaires américains et son associé représentent le cœur, il a creusé un fossé économique entre la société Aug. Seydoux, Sieber & C^o et ses rivales. Dans sa correspondance, il évoque parfois son dépit, son amertume et sa fatigue, mais il recherche toujours les moyens d'antici-

(46) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Auguste Seydoux à Henri Sieber, datée du 21 juin 1866.

(47) ACCC, registre aux délibérations de la Chambre de Commerce de Cambrai 1880-1887, séance du 8 novembre 1884.

(48) A.P. Famille Seydoux, lettre d'Henri Sieber à B.H. Hutton à New York, datée du 21 janvier 1868.

per le cours des marchés et de la concurrence. C'est donc le portrait d'un entrepreneur conquérant, se battant sans relâche contre les forces de résistance – main-d'œuvre, culture d'entreprise et habitudes – qui ressort de l'étude de sa correspondance ; elle montre que la réussite financière, entre 1830 et 1870, même en partie héritée, s'appuie sur d'indispensables capacités de travail, de pugnacité et surtout d'adaptation. Elle montre aussi qu'en 1871, face à un monde industriel où, seule, la notion d'avenir compte, Henri Sieber est contraint de constater, tel un héros fatigué de Thomas Mann :

« [J'ai] toujours éprouvé le besoin de diriger en personne la marche des affaires, d'y aller de la parole, du regard et du geste [...] de tout dominer par l'influence immédiate de

ma volonté, de mon talent, de ma chance, appelle ceci comme il te plaira. Malheureusement, c'est en train de passer de mode, cette initiative personnelle du commerçant. » (49).

(49) MANN Thomas, *Les Buddenbrook, le déclin d'une famille*, Paris, Fayard, livre de poche, 1932, rééd. 1965, p. 276.