

# Allocution de Monsieur Roger FAUROUX

Ministre de l'Industrie et de l'aménagement du territoire

le 4 août 1990 au Mas d'Azil

devant la Réveillée.

## *Introduction de Michel Joly, maire du Mas d'Azil*

Comme maire du Mas d'Azil, représentant toute la population du Mas d'Azil, je tenais à vous accueillir, à accueillir les descendants des trois familles qui sont les aziliens les plus anciens et qui, de ce fait, représentent toute la tradition de notre commune, et beaucoup plus que cela d'ailleurs, de toute cette terre d'Ariège qui a porté en d'autres temps cette industrie de la verrerie dont nous reparlerons tout à l'heure. Ces quelques mots d'accueil sont seulement des mots d'introduction ; mais je voulais du fond du cœur et au nom de toute la population vous souhaiter la bienvenue au Mas d'Azil.

## *Introduction de Michel Bégon, (de Robert Bousquet), président de la Réveillée*

Monsieur le Ministre, nous sommes extrêmement flattés et heureux de vous accueillir au sein de la Réveillée, moins en tant que ministre, moins en tant que maire de Saint-Girons, qu'en tant qu'ancien verrier aussi, après avoir été président directeur général de Saint-Gobain.

Nous avons pensé qu'il y avait entre nous des affinités historiques qui s'imposaient d'elles-mêmes. Je voudrais simplement en deux mots vous présenter la Réveillée, en la raccordant à vos fonctions passées, actuelles et futures. L'Ariège a été longtemps un département rural dans le passé, mais également un département industriel. Alors que la France nombreuse, la France des plaines, était vouée à l'agriculture, l'Ariège, ayant des terres moins riches, ayant beaucoup de forêts, de montagnes, s'est consacrée très précocement à l'industrie ; ceci lui donne encore aujourd'hui sa caractéristique tout à fait particulière. Parmi les industries de l'Ariège, il y a eu les industries du bois, les industries de la pierre, les industries du fer, les industries du peigne etc. et les industries du verre, qui ont été particulièrement florissantes parce que l'Ariège disposait de sable - de silice, donc - et de forêts immenses. Sous l'Ancien Régime de la France, certaines industries au moins pouvaient être exercées par les gentilshommes sans qu'il y ait dérogeance ; c'étaient les industries du feu,

l'industrie de l'acier, autour du fer, et l'industrie du verre. Sous l'Ancien Régime, les rois ont accordé le privilège de souffler le verre à un certain nombre de familles de gentilshommes du Languedoc et des régions annexes. Il y avait une cinquantaine de ces familles, parmi lesquelles comptaient dès un passé très lointain (dès le XV<sup>e</sup> siècle, c'est fortement attesté, mais probablement dès le XII<sup>e</sup> ou le XIII<sup>e</sup> siècle) les Robert, les Verbizier ou Verbigier et les Grenier, et d'autres familles qui sont présentes ici et qui exerçaient le même métier du verre avec les mêmes privilèges, les Riols de Fonclare. Bien entendu, ces privilèges du verre ont disparu à la Révolution française. Les industries du verre de l'Ariège, qui étaient sous un régime protectionniste très étroit, avec des privilèges très calculés, très mesurés, ont connu ce qu'il arrive aux industries dont le système est un peu malthusien, c'est-à-dire qu'elles ne se sont pas modernisées pendant de nombreuses années. Si l'on regarde ce qu'étaient les fours des gentilshommes verriers de l'Ariège au XVIII<sup>e</sup> siècle, on s'aperçoit de leur extraordinaire archaïsme par rapport aux industries du verre du nord de la France qui apparaissent dans les planches de l'Encyclopédie de Diderot et d'Alembert. Cette industrie ariégeoise a été ruinée par la concurrence des industries plus modernes du nord, et ont disparu peu à peu au cours du XIX<sup>e</sup> siècle. Les dernières verreries de nos familles sont, je crois, celles de Pointis, tout près de Saint-Girons. Si vous me permettez un souvenir personnel, mon arrière-grand-père a soufflé le verre dans sa jeunesse à Pointis. Mais ceci n'est plus qu'un souvenir familial, après quoi de grandes industries comme Saint-Gobain et d'autres ont pris le relais. Monsieur le Ministre, je vais donc vous passer le relais après vous avoir présenté brièvement notre association, qui s'est créée pour perpétuer le souvenir de ces gentilshommes verriers et de l'industrie du verre telle qu'elle s'est exercée dans l'Ariège et en Montagne Noire pendant de très nombreux siècles.

#### *Intervention de Monsieur Fauroux*

Monsieur le Président, monsieur le Maire, monsieur le Conseiller général, mesdames et messieurs, et tout particulièrement mesdames et messieurs les membres de la Réveillée, je voudrais d'abord tous vous remercier de m'accueillir. Je dois vous dire que je n'ai pas longtemps hésité à venir parce que c'est le Mas d'Azil, parce que c'est l'Ariège, parce que c'est l'industrie, et aussi il faut le dire parce que c'est le verre. Le Mas d'Azil, c'est tout de même un endroit tout à fait inspiré, où depuis le fond des âges l'esprit humain a manifesté son inventivité, organisant des formes rudimentaires de savoir-faire puis d'association, et les perfectionnant peu à peu, et je crois qu'il y a un lien, une espèce de *continuum* entre ce souci du travail bien fait, ce souci aussi du lignage, que vos ancêtres plus proches ont si heureusement manifesté, et ce que nos ancêtres à tous beaucoup plus lointains ont essayé de réaliser au fond de

leurs grottes. D'autre part, je suis ici tout de même en tant que ministre de l'industrie, c'est-à-dire un peu pour rendre hommage à ces formes proto-industrielles qui se sont ici épanouies puis ont décliné au profit d'autres formes d'activités qui se sont hélas manifestées hors de l'Ariège. En vous écoutant, monsieur le président, je pensais à la Fondation pour l'histoire de l'industrie, que j'ai créée, et que préside d'ailleurs mon prédécesseur à Saint-Gobain, monsieur Roger Martin et qui s'intéresse justement à ces formes antérieures de l'industrie qu'ont été entre autres cet artisanat. Je viens accessoirement en tant que maître verrier honoraire, mais je crois que c'est là le moindre de mes titres, parce que je suis Fauroux, donc forgeron, bon petit forgeron, car le "fauroux" est certainement dans la hiérarchie des forgerons ce qu'on faisait de moins distingué. Je viens donc rendre ici l'hommage que les forgerons doivent aux verriers, ou l'hommage de Vulcain à Vénus (je me souviens que l'on distribuait aux administrateurs de Saint-Gobain lorsqu'ils avaient bien servi la compagnie, une plaque d'argent ou d'or, selon leur ancienneté, sur laquelle on voyait Vénus se mirant dans un miroir). Si j'ai bien compris ce qui m'a été dit, les verreries du Languedoc, et en particulier celles du Couserans et du Plantaurel, les vôtres, ont périclité pour deux causes principales, les tracasseries de l'administration et l'essor des grandes manufactures. Je représente donc une double cible, ce que vous avez non pas rappelé mais évoqué avec une immense élégance, monsieur le Président. Je vais donc essayer dans un premier temps de me faire l'avocat de l'administration, puis j'essaierai dans un deuxième temps de me faire l'avocat de la manufacture. Je vous demande donc une immense indulgence.

D'abord à la décharge de l'administration, je dirai, au risque de troubler les mânes d'Alexis de Tocqueville, qu'elle n'avait guère de centrale que le nom sous l'Ancien Régime. D'administration centrale, il n'y en avait point. Comme ministre de l'industrie, je dois avoir à peu près six mille employés ; Colbert devait en avoir tout au plus une petite centaine, et je pense que cinquante devrait être un chiffre plus proche de la réalité. Mais je dois dire aussi qu'en revanche, ce qui peut nous apparaître aujourd'hui comme des tracasseries mesquines de la part de l'administration royale relevait en réalité le plus souvent de ce qui est l'essentiel de la fonction régaliennne, c'est-à-dire de veiller au bien commun. Et on a peine à imaginer aujourd'hui, où l'énergie est bon marché et abondante, les ravages qu'occasionnaient au XVII<sup>e</sup> et au XVIII<sup>e</sup> siècle les coupes nomades à la fois des exploitants de forges, les "fauroux", et des verriers, c'est-à-dire vos ancêtres, même le temps d'une campagne, d'une réveillée. On est frappé de voir, dans les enquêtes, dans les instructions adressées aux intendants par mes très lointains prédécesseurs, une obsession permanente de la sauvegarde des ressources d'énergie, dans l'angoisse de ne plus pouvoir fournir aux villes les bois de chauffe, le bois de charpente, à la marine marchande le bois nécessaire à ses mâts, une angoisse qui était le plus

souvent entretenue par les effets limités des réformes successives de la forêt, auxquelles l'Etat s'est livré à plusieurs reprises. Autrement dit les mesures d'exil, hélas, que les rois ont édictées vis à vis des verriers du Languedoc, qui les ont rejetés sur les pentes montagneuses de l'Espérou et de l'Aigoual et qui ont d'ailleurs été très difficiles à appliquer, ont été édictées à la demande des Etats de Languedoc qui essayaient tant bien que mal de lutter contre une exploitation, qui était souvent très ravageuse, des forêts de cette partie du Royaume. Naturellement, il y avait dans ces mesures un côté extrêmement déplaisant et discriminatoire qui ravivait certains relents des guerres religieuses. Il est aussi une raison qui était tout à fait objective, c'était l'effort entretenu tant bien que mal et avec des moyens limités par l'administration royale pour assurer une réglementation administrative étendue à tout le royaume. Vos ancêtres ont dû bien souvent maugréer contre ces mesures protectrices des forêts, contre les mesures protectrices du consommateur et les contrôles des prix, déjà, qui ne remontent pas simplement à 1945, mais ils ont dû apprécier à leur juste valeur les édits de taxation, sans cesse renouvelés depuis Colbert, et qui ont constitué une très efficace protection douanière contre les importations. Vous voyez qu'il n'y a rien de nouveau sous le soleil, et les droits de douane, les contrôles des prix, tout cela était déjà présent dans les préoccupations des administrateurs royaux et des entrepreneurs de l'époque et entretenait certainement les mêmes tensions que celles que nous pouvons observer aujourd'hui. Voici donc exposée très brièvement la défense de l'administration. Je voudrais maintenant faire comparaître devant vous et devant moi le second accusé, la grande industrie.

Je vais en parler d'autant plus à mon aise que l'ancêtre direct de Saint-Gobain qu'était la manufacture royale des glaces, créée en 1665, n'est pas partie prenante dans la querelle languedocienne. En effet, dès l'origine, Saint-Gobain s'était consacré à un produit unique, avec lequel il s'est forgé une très forte réputation, qui était la glace, en particulier pour les miroirs de Versailles, alors que son privilège, privilège qu'il avait obtenu de Louis XVI lui aurait permis de tâter d'autres activités telles que la gobeletterie, où elle risquait de se trouver directement en conflit avec des verriers gentilshommes et artisans. Il y a un phénomène historique qui est tout à fait saisissant, que vous avez évoqué, monsieur le président, et sur lequel je voudrais m'attarder un moment : pourquoi cette industrie, qui était très prospère, qui était très enracinée dans un certain terroir, qui bénéficiait de compétences humaines de valeur, qui avait commencé à industrialiser ce pays, a-t-elle disparu ? Pourquoi ce département de l'Ariège, qui était l'un des plus industrialisés de France, est-il aujourd'hui l'un des plus déshérités ?

Je crois qu'il y a le charbon, le charbon qui a remplacé le charbon de bois, qui répondait d'une part à la pénurie d'énergie naturelle venant des bois et des forêts, et qui d'autre part a été l'accélérateur de mutations technologiques

importantes. Pourquoi le charbon n'a-t-il pas réussi à sauver cette industrie ? On n'en sait rien. A priori cette province n'était guère défavorisée en matière de ressources charbonnières, les principaux bassins coïncidaient avec des implantations verrières, vallée d'Uzès, Béziers, Carmaux. Or il n'y a nulle part ici de signe d'une révolution industrielle, comme on en voit dans le bassin de la Loire, et les fours dits "à bassin", les grands établissements concentrés qui donnent du travail sont ici absents du paysage. Le nord va donc au XIX<sup>e</sup> siècle l'emporter sur le midi, à l'exception notable d'Albi (les verreries que vous connaissez) et de Carmaux, et le XIX<sup>e</sup> siècle va être pour la région synonyme de déclin et de disparition. Je crois qu'il ne faut pas chercher la raison de cette décadence dans des pénuries de ressources naturelles. En définitive ce sont probablement des facteurs humains, qu'il serait impossible ici d'analyser, qui ont été décisifs. Ce sont l'isolement des grandes routes, auquel on n'a pas remédié, et nous en sommes encore là ; l'isolement par rapport aux grands tracés de chemin de fer, et nous en sommes hélas aussi encore là ; je ne sais pas comment vous êtes arrivés au Mas d'Azil, mais vous avez certainement dû partir de vos résidences lointaines à des heures avancées de la nuit. Bref, il y a aussi insuffisance de capitalisation, on n'a pas réussi à accumuler un capital. Probablement aussi un certain désintérêt des gentilshommes-verriers par rapport au commerce et par rapport à l'argent.

Les jeux de l'échange, comme le disait Braudel, étaient certainement beaucoup plus étrangers à l'esprit de vos ancêtres que les réalités bien concrètes de la technique, des procédés. Je crois qu'ils étaient beaucoup plus intéressés par la technique que par l'argent, pour le dire tout crûment. Par ailleurs, et là ne vous m'en voudrez pas, je crois que l'organisation du processus de production sur un mode familial, et même sur un mode quasi féodal, a certainement, ou en tous les cas probablement paralysé l'innovation, et tout ce qui fait aujourd'hui le charme, le pittoresque, et, disons-le, l'émotion qui se dégagent de ces lieux légendaires, des gentilshommes ont été probablement à la source de leur malheur progressif. Je voudrais, à ce sujet, appeler en renfort la mémoire écrite de Saint-Gobain.

La société a des archives anciennes, à peu près contemporaines de sa création, autour de 1660, et qui ont été miraculeusement conservées au cours des âges. Dans ces archives, on trouve en particulier les mémoires écrits par l'un des premiers directeurs de la manufacture, dans le village de Saint-Gobain. C'était un monsieur, Pierre Delaunay-Deslandes, qui au XVIII<sup>e</sup> siècle a tenu son carnet de bord comme pourrait le faire aujourd'hui le directeur d'une usine. Vers 1720, il constatait que la manufacture royale avait progressivement éliminé ses cadres et collaborateurs gentilshommes-verriers et les avaient remplacés par ce que nous appellerions aujourd'hui des contremaîtres ou des ouvriers qualifiés : c'était vraiment l'écrasement des hiérarchies. Il nous en donne des raisons dans ses mémoires, jugeant sur un ton

un peu distant les années 1690. Ecrivant en 1720 des événements antérieurs de trente ans, c'est-à-dire à peu près d'une génération, Delaunay-Deslandes le faisait évidemment sans indulgence. Il était voltairien, roturier, peut-être franc-maçon, en tous cas très attaché aux Lumières, directeur en plus d'une manufacture, très attaché aux progrès, et sans indulgence particulière pour les gentilshommes verriers de la génération précédente. C'est donc le jugement d'un homme qui se considère moderne par rapport à une génération qu'il considère comme révolue. Il écrit à peu près ceci :

“ Il y avait dans ce temps-là, et même longtemps après, des gentilshommes et des roturiers. Les roturiers cueillaient le verre dans des pots, le soufflaient, et en faisaient une grosse et longue bouteille (*c'est la technique du manchon*). Lorsque cette grande bouteille était formée, le gentilhomme allait la prendre, il l'ouvrait et en faisait un cylindre creux qui pouvait une fois aplati former une glace. On croyait alors qu'il fallait être gentilhomme pour couper le verre. Ces nobles, entre leurs autres défauts contraires au bien de la fabrique (*pardonnez-moi, je lis...*) étaient très adonnés à la chasse. Et s'il y avait du verre à souffler, et un sanglier ou un lièvre à tuer, le gibier avait la préférence. On le tuait, on le mangeait, non sans boire, et le verre attendait”.

Nos fameux chasseurs de l'Ariège sont pleins d'indulgence pour ces menues distractions, mais il faut bien dire que dans la marche du Progrès, la conjugaison de la chasse au sanglier et de la cuisson du verre ne vont pas tout à fait ensemble. Bref, encore une fois, voilà le contraste, et presque le conflit, entre la rationalité, l'ordre, avec tout ce que cela a entraîné (nous en sommes les héritiers pour le meilleur et pour le pire), et cette espèce d'individualisme, de baroque, qui faisait sa part, bien sûr, au travail, mais aussi à la distraction et à la vie. Je vous laisse en tout cas le soin de juger ; pour ma part, je ne prendrai pas parti.

En tout cas, ce qui est sûr, c'est que l'industrie verrière moderne nous paraît à des années lumières de ces trafics truculents. Maintenant, si le docteur Joly et monsieur le Président le permettent, je voudrais à grands traits montrer comment la tradition que vos ancêtres ont créée et cultivée s'est tout de même perpétuée dans une grande manufacture comme Saint-Gobain, qui je crois est tout de même l'héritière de ces anciennes entreprises artisanales, même si elle en a été l'assassin. Il reste qu'elle a su continuer un des traits les plus précieux de ces fabriques. Je crois que le développement de Saint-Gobain, et des autres entreprises (mais Saint-Gobain, par son ancienneté, par sa puissance, constitue une bonne illustration de ce que je veux vous montrer), s'est caractérisé par trois éléments, qui sont en quelque sorte trois coup de génie, qui ont été le fait d'acteurs successifs.

Le premier a été l'internationalisation, la sortie du territoire hexagonal. Deuxièmement, l'impératif technique, ou comment épouser à chaque instant ce

qu'il y avait de mieux dans le progrès technologique. Et troisièmement, la diversification. Ce sont des choses que j'ai beaucoup vécues, et qui me paraissent assez prégnantes pour savoir ce qu'est l'industrie moderne.

Pour ce qui est de l'internationalisation, Saint-Gobain s'est installé pour la première fois en Allemagne en 1853. En 1853, c'était Napoléon III qui venait de prendre le pouvoir ; en Prusse, c'était Guillaume 1<sup>er</sup>, et Bismarck n'était pas loin. L'usine de Hannheim que Saint-Gobain a créée en 1853, ce qui fait tout de même un siècle et demi, existe toujours. Je me souviens d'en avoir rencontré le directeur, dont le grand-père appartenait déjà à l'entreprise, où il était entré comme ouvrier dans les années 1870. Trois guerres et quelles guerres ! n'ont pu entamer le lien profond qui existait entre la filiale allemande de Saint-Gobain et la compagnie mère, et ce monsieur, pendant la guerre de 1914, s'était occupé des prisonniers français qui étaient employés dans l'usine de Saint-Gobain, de même que pendant la guerre de 1939. Je rencontrais récemment le directeur de la plus grande entreprise européenne d'assurance, l'Allianz (qui vient d'ailleurs d'englober toutes les assurances d'Allemagne de l'est). Ce monsieur, grand financier, avait fait ses études aux frais de Saint-Gobain Allemagne, parce que son père y avait effectué des tâches en 1939-1945 et avait été pris comme pupille par le directeur de l'usine qui avait fait de ce garçon orphelin, un ingénieur. C'est ce lien franco-allemand, qui a survécu aux conflits en quelques endroits, et a créé des liens humains qui ont permis de ressouder des quartiers de l'Europe. D'autant plus que Saint-Gobain s'est installée en 1889 en Italie et en 1904 en Espagne. C'est-à-dire qu'au début de ce siècle, il y a bientôt cent ans, sa carte européenne est déjà inscrite sur le terrain, et que ce que nous y avons nous même ajouté ne sont que des compléments. Un de mes immédiats prédécesseurs à Saint-Gobain, monsieur Arnaud de Voguë, a installé Saint-Gobain au Brésil. D'autre part j'ai eu la chance, la bonne idée ou le mérite d'installer le groupe aux Etats-Unis dans les années 1970. Le grand vide est d'ailleurs l'Extrême-Orient où, après une tentative malheureuse au Japon, nous avons replié notre pavillon et nous sommes rentrés. Mais je pense que mon successeur, Jean-Louis Beffa, a quelques idées et pense à contourner le Japon par la Corée et par Taïwan, mais ceci est une autre histoire ! Il faut dire aussi que dans le même temps, que Saint-Gobain se répandait sur la planète, d'autres s'installaient en Europe. Je me souviens, pour ma part, de l'immense émotion que nous avons ressentie dans les années 79-80 lorsque nous avons appris que monsieur Antoine Riboud, président de BSN, vendant ses installations verrières, avait cédé Boussois, glacerie française, à Pittsburgh Plate Glass, une compagnie américaine, et Glaverbel, sa filiale belge, à Asahi, un japonais et accessoirement son affaire allemande à Pilkington, vieux rival anglais de Saint-Gobain, c'est-à-dire que dans un monde qui était jusque-là dominé par deux pays, la France avec Saint-Gobain et BSN, et un anglais, Pilkington, resté

jusque-là sur son île, on voyait arriver brusquement, c'était l'apocalypse, un américain et un japonais ! L'arrivée d'un japonais en Belgique fut bien une espèce de cataclysme. Jusque-là, on allait une fois par an au Japon, les japonais venaient en France, mais c'étaient des relations entre le roi François 1<sup>er</sup> et le Grand Turc. On s'échangeait des cadeaux, on se faisait des courbettes, puis on ne se revoyait plus pendant un an. Le fait de voir arriver des Japonais à domicile fut donc vraiment un choc très rude. Mais c'est la vie, et je pense que l'on ne peut rien faire contre cette espèce d'intégration progressive des industries.

Pour le deuxième grand saut, le saut technique, Saint-Gobain s'était toujours efforcé d'être à la pointe dans ce domaine. Mais il y eut un moment où cela lui a joué un mauvais tour après deux siècles et demi de succès divers. C'est-à-dire que les ingénieurs de Saint-Gobain ont décidé de mécaniser - c'est un processus intellectuel très compréhensible - tous les gestes humains qui concouraient à la fabrication d'une glace. Expliquons d'abord ce que sont le douci et le poli. Le douci consistait à dégrossir la feuille ou le ruban de la glace avec des instruments relativement rudes, les moules pour rendre les faces du verre parallèles. Le poli consistait à frotter la glace avec des instruments et produits, les deux non abrasifs, pour lui rendre sa transparence perdue lors de l'opération de doucissage. Les ingénieurs de Saint-Gobain ont mécanisé tout cela. Ils ont construit une gigantesque usine en ligne, un petit chef d'œuvre de mécanique. Ces usines, extrêmement coûteuses, produisaient de très belles glaces, mais avec une main d'œuvre nombreuse et très qualifiée, pour l'entretien notamment donc coûteuse. Puis il y eut un Anglais, monsieur Alastar Pilkington, (depuis sir Alastair) qui un jour, en faisant, dit-on, sa vaisselle, a observé des produits détergents surnager à la surface de l'eau, et a songé à faire la même chose pour le verre. L'histoire est belle mais il est rare que les coups de génie se manifestent au-dessus d'un bac à vaisselle. Il a surtout eu l'idée de polir le verre au feu sur une couche d'étain, ce métal et le verre ne se mélangeant pas en raison de leur densité relative respective. En faisant "flotter" le verre sur l'étain et en l'étirant, on observait une glace parfaite, sans douci ni poli, et qui avait de plus le mérite de se trouver aux mesures anglaises, le pouce (un véritable hasard de la Providence !).

Pilkington était plus anglais que nature, c'est-à-dire que la fréquentation des continentaux lui inspirait en quelques jours une espèce d'allergie à laquelle il ne résistait pas, et il retournait dans son île. Toute plaisanterie mise à part, Pilkington aurait pu investir en France, aux Etats-Unis, et écraser tous ses concurrents (le procédé représentait une économie de coût de revient de l'ordre de 30 %). Il a choisi d'investir en Angleterre, parce qu'il se sentait là chez lui, en Australie parce que l'on y parlait anglais et parce que c'était un dominion, et pour la même raison, en Afrique du Sud. Sur le Continent la société s'est contentée de distribuer des licences. Et finalement Saint-Gobain a eu la bonne



idée, *in extremis*, de racheter la licence, de la développer, et au bout de vingt ans, après avoir versé de copieuses *royalties*, de s'émanciper. Aujourd'hui Pilkington a failli se retrouver totalement isolé dans son île avec un appendice en Australie, et un autre en Afrique du Sud, ce qui n'était pas beaucoup, avec tout le Continent occupé par des concurrents. Il a finalement racheté Flachglas en Allemagne, et a réussi, mais à une échelle infiniment plus modeste que celle des Français, à sauver les meubles. Mais c'est une affaire qui me paraît intéressante, car elle montre bien à quel point l'acharnement des techniciens à continuer toujours dans la même voie peut être contraire à l'innovation, et montre aussi la nécessité, lorsque l'on a raté un procédé technique, d'essayer par tous les moyens, dont l'achat, de remonter dans le train, qui va de plus en plus vite.

Le troisième coup de génie, a été celui de la diversification, qui a été très tardive. Il a fallu attendre les années 1920 pour que Saint-Gobain se décide à sortir de son métier d'origine, qui était noble, la glace. Il en est sorti de deux manières. Il est d'abord allé dans le verre creux, ce qui était la moindre des choses. Saint-Gobain s'est finalement décidé à investir dans ce métier, plus banal, en un mot moins noble, parce que moins technique et plus concurrentiel : celui de la bouteille et du gobelet.

Une deuxième idée, née du développement technologique fut d'utiliser le verre en fibres. Il fallait déjà, pour passer de la plaque de verre à la fibre, avoir un sens du *marketing* et de l'imagination peu commun. Saint-Gobain a développé deux espèces de fibres, d'abord la fibre pour le renforcement des plastiques (coques de bateaux, réservoirs agricoles, skis, raquettes de tennis, mais aussi une bonne partie des avions, et surtout les avions de combat, et les fusées spatiales), puis la fibre plus commune qui est la fibre d'isolation, celle que vous mettez dans vos combles (pour se protéger par exemple de la chaleur, et l'on n'a pas dû en mettre beaucoup dans les combles de la mairie du Mas d'Azil...). Cette fibre d'isolation a reçu un coup de *boasting*, un élan particulier, avec le choc pétrolier, quand l'électricité et le pétrole ont été plus chers et que chacun a commencé à isoler sa demeure avec de la fibre de verre. Le seul point où elle n'a pas très bien réussi concerne les rats ou les plus sympathiques mulots, car l'on a remarqué que ceux-ci adoraient la fibre de verre des combles pour y installer leur progéniture, ce qui provoque la nuit des bruits de fantômes très inquiétants. Ceci fera partie des prochaines innovations technologiques !

Il y a eu aussi un autre domaine de diversification qui a été provoqué par les circonstances, c'est celui de l'automobile. La glace est aussi devenue le verre de l'automobile, celle-ci étant en quelque sorte une maison mobile. Le vitrage d'automobile représente, pour les grandes manufactures une bonne moitié de leur chiffre d'affaires en verre plat. Cette évolution provient de tous les perfec-

tionnements qu'on a pu y apporter, c'est-à-dire le bombage, les carrossiers automobiles n'hésitant jamais à imaginer des formes de plus en plus complexes qui donnent de grandes migraines aux verriers, obligés de s'adapter, les verres teintés, les verres de sécurité, chauffants, et l'on attend avec impatience - mais je pense que l'on y arrivera - le verre dont la transparence variera avec la luminosité, comme cela se fait pour certaines paires de lunettes ; et j'en passe, car la diversification est encore allée bien plus loin.

Je voudrais ajouter, et ce sera ma conclusion, que le verre artisanal a tout de même eu deux grandes revanches.

La première, c'est le verre de vitrail. Saint-Gobain conserve, un peu à titre de relique, de luxe non rentable, mais utile à son image, une usine à Saint-Just-sur-Loire près de Saint-Etienne, où l'on fabrique du verre exactement suivant le même schéma que celui qu'ont connu vos ancêtres. C'est-à-dire que l'on cueille avec une canne une salaison de verre dans un four (qui est tout de même un four électrique et non plus un four à bois ou à charbon), que l'on souffle ensuite avec l'air de ses poumons, en portant la canne avec les muscles de ses bras, ce qui est un exercice relativement athlétique. On forme ainsi en plusieurs opérations, un manchon très lourd que l'on fend, puis que l'on étale sur une table. Ensuite on essaie de reconstituer tous les défauts que les innovations techniques ont permis depuis d'éliminer. On introduit des éclats, des "salissures", on gratte le verre avec des balais de bruyère, on essaie donc de restituer au prix parfois de certains contresens historiques, tout ce qui fait à nos yeux la perfection des verres de vitrail, leur patine irrégulière. Je crois aussi que s'est reconstituée dans ce type d'usine - et là, pardonnez-moi - l'aristocratie qui devait exister dans celles de vos ancêtres : le maître verrier porte toujours ce nom, travaille quatre ou cinq heures par jour, exerce un second métier (qui n'est pourtant plus la chasse) ; les ouvriers sont des compagnons, appartenant donc à l'aristocratie ouvrière. La seule différence est que ces derniers sont aujourd'hui militants de la CGT, ce qui représente une différence considérable, pas toujours très commode à gérer d'ailleurs. Cette usine est une usine extraordinairement difficile parce que ces maîtres verriers représentent une espèce d'aristocratie ouvrière très consciente de sa valeur et de ses privilèges.

La deuxième revanche, c'est la Pyramide du Louvre. Lorsque Monsieur Pei, l'architecte chinois qui a été choisi pour réaliser ce chantier, a cherché un verrier, il est tombé sur Saint-Gobain. Quand je dis qu'il est tombé, il est un peu tombé comme une catastrophe, il faut le dire, parce que nous nous serions bien passés de lui ! La quantité de verre nécessaire pour la pyramide du Louvre, une grande usine verrière la fabrique en une journée ! Bien plus, elle peut, en une journée, faire trois Pyramides. Mais le verre que demandait Monsieur Pei devait être blanc, dépourvu de toute impureté, parce qu'il devait

laisser passer la lumière, sans déformation optique, incassable évidemment, (sous le choc d'un oiseau par exemple), pas trop salissant (c'est toujours la même question : comment va-t-on nettoyer la Pyramide ?). Il fallait qu'il n'accroche pas trop les poussières, que si une brique de verre se détachait, elle soit "securit". Bref, toute une série de conditions toutes plus impossibles à réaliser les unes que les autres, nous ont obligés à refaire ces losanges de verre à peu près selon les procédés artisanaux. C'est-à-dire que nous avons fabriqué le verre selon des procédés modernes, puis que nous avons douci et poli ces triangles suivant des procédés artisanaux qui nous ont naturellement coûté les yeux de la tête : ce n'est pas la Pyramide de Monsieur Pei qui aura permis d'enrichir les actionnaires de Saint-Gobain !

Voici donc en quelques mots quelle a été l'histoire économique, géographique de Saint-Gobain. Je n'ai pas parlé de son histoire politique, mais ce volet est tout de même très intéressant. J'ai vécu la nationalisation de Saint-Gobain, et une de mes angoisses, lorsque j'ai été nommé président l'année précédente, était que les étrangers s'en aillent, c'est-à-dire les américains qui voyaient arriver les socialistes au pouvoir "comme des cosaques". Je me suis beaucoup employé à maintenir la cohésion de Saint-Gobain, mais rien de tel ne s'est passé, et les Allemands, les Espagnols, les Américains, les Brésiliens, tous ont gardé à Saint-Gobain, symbole d'un pays qui était pour eux difficile à comprendre politiquement, une fidélité exemplaire. Quand j'ai quitté Saint-Gobain en 1986, j'ai transmis à mon successeur un Saint-Gobain tel que je l'avais reçu, et même un Saint-Gobain agrandi. C'est-à-dire que cette secousse politique et économique qui aurait pu être rude, la société, forte de ses trois siècles et demi d'ancienneté, a réussi à la traverser sans casser du verre, si je puis dire.

Voilà donc ce que je voulais vous dire. Je vois que ce qui nous unit, c'est tout de même ce que l'on appelle le culte du savoir-faire, c'est-à-dire la compétence technique, le goût du travail bien fait. Les usines de verrerie ont beau être aujourd'hui mécanisées, robotisées, on sait bien que l'on ne sait pas tout, que le verre est une matière organique, et que les processus de fabrication sont aujourd'hui encore très difficiles à modéliser, qu'il y a dans les équations toujours quelque chose qui manque, et le savoir-faire, l'intuition du maître verrier compétent autant que ce que disent les écrans qui donnent les mesures du verre à toutes les étapes de sa fabrication. Je crois que le verre qui est un produit vieux comme le monde - nous le verrons tout à l'heure dans le musée - manifeste encore une extraordinaire jeunesse, car c'est aujourd'hui un des matériaux les plus modernes qui soient : on en trouve dans les navettes spatiales, dans les avions, et sous une certaine forme dans les ordinateurs. C'est un matériau qui se fabrique avec une matière première extrêmement banale et très bon marché, la silice, que l'on trouve partout, et pourtant le verre a résisté à l'acier, aux métaux, aux plastiques, et qui trouve des utilisations dans

pratiquement toutes les technologies nouvelles. C'est pourquoi je crois qu'il n'y a rien d'anachronique à fêter deux siècles après vos ancêtres gentilhommes verriers, ancêtres aussi des verriers d'aujourd'hui. Leurs exploitations ont disparu et ceci irrémédiablement, mais elles peuvent avoir une valeur d'exemple de ce que l'on peut appeler la proto-industrie, c'est-à-dire une industrie très familiale, mais aussi très adaptée à un territoire, très enracinée dans une terre. Le modèle peut resservir sous une autre forme, et je pense que la création d'un musée du verre au Mas d'Azil pourrait être un premier jalon vers la création d'une verrerie au Mas, et ce serait une belle revanche pour la mémoire des Robert, des Verbizier et des Grenier que nous célébrons aujourd'hui avec vous qui êtes leurs descendants.

---