



**HAL**  
open science

# Les patrons de l'acier en France et Allemagne face à l'Europe (1930-1960)

Françoise Berger

► **To cite this version:**

Françoise Berger. Les patrons de l'acier en France et Allemagne face à l'Europe (1930-1960). Eric Bussière, Michel Dumoulin. Milieux économiques et intégration européenne en Europe occidentale au XXe siècle, Artois Presses Université, p. 179-195, 1998, 2-910663-19-1. halshs-00147424

**HAL Id: halshs-00147424**

**<https://shs.hal.science/halshs-00147424v1>**

Submitted on 17 May 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Françoise Berger**

## « Les patrons de l'acier en France et Allemagne face à l'Europe (1930-1960) »

Si l'axe franco-allemand fut le pivot de la construction européenne, la sidérurgie fut un de ses premiers terrains d'expérience. Son importance économique et stratégique avait déjà conduit à la formation, avant-guerre, d'un premier puis d'un second cartel international de l'acier dans lequel les maîtres de forges français et allemands occupaient une place prépondérante.

Longtemps le patronat de la sidérurgie fut considéré comme hostile au rapprochement européen, tant en France qu'en Allemagne. On en prit pour preuve la forte résistance qu'il opposa, au premier projet de communauté européenne, celle du charbon et de l'acier. Il s'agit ici de montrer, par une mise en perspective différente, sur un temps plus long, que ce type d'analyse ne prend pas en compte la complexité de la question <sup>1</sup>.

On s'interrogera donc sur le rôle de ces groupes d'industriels dans la construction européenne, en se demandant si les bases constituées dans les années trente ont servi de support au grand élan des années cinquante. On recherchera les liens entre les décideurs français et allemands de la sidérurgie et leur évolution.

### **Des patrons proches, de culture européenne**

Dans l'ensemble, les patrons de l'acier dans les années trente, comme ceux des années cinquante, ont une formation et une origine sociale assez proche : on n'y trouve guère de particularisme national, pourtant souvent mis en avant. Si des deux côtés du Rhin on compte parmi les dirigeants - particulièrement dans

---

<sup>1</sup>. Cette synthèse sur le milieu patronal français et allemand de la sidérurgie est l'objet d'une thèse en cours de rédaction: *"La France, l'Allemagne et l'acier (1932-1952). De la stratégie des cartels à l'élaboration de la CEECA"*, sous la direction du Pr. René Girault (Paris I).

les années trente - quelques créateurs issus de familles plutôt modestes, dans la très grosse majorité des cas, il s'agit d'hommes issus de familles d'industriels et pour quelques-uns, de familles nobles.

Une partie non négligeable d'entre eux appartient donc au groupe des héritiers directs ou indirects, disposant d'atout-capital<sup>2</sup> et finissant par diriger une des entreprises du groupe familial ou d'un allié. Ce groupe, impossible à dénombrer systématiquement, peut être estimé de façon grossière de un quart à un tiers du total, sans doute un peu plus en France qu'en Allemagne. Ce qui le distingue, c'est le temps d'accès à un poste élevé: quand on est héritier, on devient, très jeune, haut responsable.

Un premier exemple d'héritier nous est fourni par Ernst Poensgen (1871-1949)<sup>3</sup>, issu d'une famille de d'industriels remontant au XVI<sup>e</sup> S. Il fut sans doute la personnalité la plus européenne des sidérurgistes allemands et la plus haut placée en responsabilité, du moins pour les années trente et la période de la guerre. Côté français, on pourrait trouver un équivalent en Théodore Laurent (1863-1953)<sup>4</sup>, également un héritier de renom de la sidérurgie et une forte personnalité. Ces deux hommes voyagent beaucoup, se connaissent très bien, se rencontrent régulièrement et parlent chacun couramment la langue de l'autre.

L'autre groupe, celui des "managers", dont les membres obtiennent des postes de haute responsabilité à l'issue d'une formation très classique - en France souvent la voie royale par Polytechnique et les Mines -, n'est pas complètement étranger aux préoccupations du premier groupe. Sans être des héritiers, leur position leur a souvent donné les moyens d'investir et ils

---

<sup>2</sup>. Vocabulaire emprunté à M. Bauer et B. Bertin-Mourot, cf. supra.

<sup>3</sup>. En tout premier rang dans les organisations internationales de la sidérurgie qui se créent à partir de 1926, l'IRMA<sup>3</sup> et l'IRG<sup>3</sup> dont il est fondateur en 1933, il accède, en 1935, au sommet de sa carrière à un cumul impressionnant de hautes responsabilités : directeur-général de l'énorme Konzern des Vereinigte Stahlwerke A.G. mais aussi directeur des deux principaux organismes publics de la sidérurgie<sup>3</sup>. Il est aussi directeur du département industrie de la chambre de commerce de Düsseldorf et à partir de 1936, responsable officiel de l'industrie sidérurgique pour toutes les questions concernant le plan de 4 ans. Au niveau international, en tant que spécialiste des cartels internationaux, il est vice-président du Cartel européen de l'acier en 1935 et aussi membre du London Committee des Weltstahlpaktes en 1938.

<sup>4</sup>. En 1908, il devient directeur-général adjoint de la Compagnie des forges et aciéries de la Marine et d'Homécourt où il accède ensuite aux plus hautes fonctions dans lesquelles il bat des records de longévité; il est aussi vice-président du Comité des Forges à partir de 1928.

détiennent quelquefois des parts de capital en quantité non négligeable, ce qui leur ouvre grandes les portes des conseils d'administration. Parfois des mariages stratégiques leur offrent l'accès à la première catégorie<sup>5</sup>. Les hommes aux origines modestes n'y sont qu'exception.

Léon Daum (1887-1966)<sup>6</sup> est un exemple-type de manager semi-public, semi-privé, mais toujours très engagé au service de la sidérurgie. Wilhelm Zangen (1891-1971)<sup>7</sup>, est un homme d'une importance comparable, du côté allemand. Lui non plus n'est pas un héritier, lui aussi accepte de hautes responsabilités syndicales.

La seule différence notable entre les deux pays, différence qui s'accroît dans les années cinquante et jusqu'à nos jours, c'est qu'en France, de nombreux dirigeants ont un lien avec l'État, par l'intermédiaire de leur formation dans une grande école publique. Ceci implique un passage obligé par un poste public, même si le "pantouflage" ne tarde guère. C'est un phénomène qui n'existe pas en Allemagne où la carrière dans l'entreprise ou dans le secteur industriel a un rôle fondamental.

La formation de ces élites de l'acier présente cependant un certain nombre de points communs. Si l'on constate, dans les deux pays, une proportion non négligeable d'autodidactes, dans l'ensemble ce sont des diplômés de très haut niveau qui dirigent les entreprises sidérurgiques. C'est seulement dans la formation initiale<sup>8</sup> que l'on constate des différences, les dirigeants allemands

---

<sup>5</sup>. J-M. MOINE, *Les Barons du fer : les maîtres de forges en Lorraine du milieu du XIX<sup>e</sup> aux années trente*, 1989.

<sup>6</sup>. Entré à la Compagnie des forges et aciéries de la Marine et d'Homécourt, il en devient le directeur-général (1927-1952) et le vice-président; il est de plus président de Rombas (1940-1950), d'Allevard (1941-1949), puis de la Sollac (1948-1952); membre du Comité des Forges à partir de 1927, à sa dissolution, il est membre du CORSID, puis de la CSSF (1945-1952); il est président du Comité de l'acier à la commission économique des Nations Unies pour l'Europe (1948, dans le cadre de l'OECE). sources diverses, dont les notes de la thèse de P. Mioche (*la sidérurgie et l'État en France*, 1992) et son livre avec J. Roux (*Henri Malcor*, 1988), le livre de R. Vinen (*The politics of French Business*, 1991) et divers extraits de presse.

<sup>7</sup>. Il accède au poste de directeur-général et président du conseil d'administration de Mannesman en 1934 et y reste jusqu'en 1957; en 1938, il est choisi comme président du Reichsgruppe Industrie; il est aussi vice-président de la Chambre d'industrie et de commerce Düsseldorf et directeur de la chambre économique du Reich (Berlin). BA /R13/I, MAN/ M. 20.025 et AN/ F 12/ 10 059.

<sup>8</sup>. M. Bauer et B. Bertin-Mouroit, « Le recrutement des élites économiques en France et en Allemagne », in E. SULEIMAN, H. MENDRAS (dir.), *Le recrutement des élites en Europe*, 1995; aussi H. JOLY, *Patrons d'Allemagne. Sociologie d'une élite industrielle 1933-1989*, 1996.

ayant souvent été mis plus tôt en contact avec le milieu professionnel puisque, même au niveau de l'ingénieur, il y a un passage par l'apprentissage ou les stages. De plus l'importance accordée à ce diplôme initial est bien plus grande en France, alors qu'en Allemagne qui n'a pas d'équivalent au système des grandes écoles, la formation-Maison et les qualités personnelles ont une bien plus grande valeur <sup>9</sup>.

Sur la période, on constate une évolution dans le même sens dans les deux pays, avec le passage d'un profil dominant d'entrepreneurs familiaux à celui, dans les années cinquante, d'une domination progressive des managers, des hommes d'affaires. C'est avec la nouvelle génération de l'après-guerre que le relais est le plus net. Dans l'ensemble, on note donc une grande analogie entre patrons français et allemands dans leur culture commune, et dans l'approche internationale et européenne des problèmes concernant les marchés sidérurgiques.

Mais au-delà de ces convergences, il y a une certaine attraction réciproque. Ils ont dans l'ensemble une bonne image de l'autre et chacun en parle le plus souvent la langue<sup>10</sup>. Les sidérurgistes allemands admirent la culture française et prennent plaisir aux voyages en France. Les Français admirent plutôt les performances techniques allemandes et le sens de l'organisation et de l'entreprise, ce qui apparaît nettement quand on parcourt les journaux professionnels des années trente et jusqu'à la guerre <sup>11</sup>.

Des deux côtés du Rhin, la sidérurgie reste le secteur fondamental au cours de toute la période envisagée et les organisations patronales de l'acier dominant largement le monde patronal. Elles forment des lobbies incontournables pour les gouvernements des deux pays, en particulier dans la période de tension et de course aux armements de la fin des années trente. Le marché européen de l'acier est dominé par les sidérurgistes français et allemands qui bénéficient, de plus,

---

<sup>9</sup>. Mais bien sûr, à part le cas des autodidactes, le niveau de formation technique ou commerciale est élevé.

<sup>10</sup>. Parmi les Français, plusieurs ne parlent pas ou mal l'anglais alors qu'ils comprennent l'allemand, même si leur expression n'est pas toujours parfaite : cf. G. Villiers (dans son livre de souvenirs *Témoignages*, 1978).

d'un large marché intérieur, ce qui leur assure une plus grande solidité face aux variations des cours mondiaux.

Le niveau de production de la sidérurgie allemande est globalement le double de son homologue français, si l'on s'en tient aux périodes fastes, hors crises économiques ou guerres. En 1929, la France a produit 9 710 000 t. d'acier pendant que l'Allemagne atteignait 16 900 000 t. Dès 1951, le même niveau est retrouvé avec 9 840 000 t. françaises contre 16 090 000 t. allemandes. Les sidérurgistes français et surtout le gouvernement, très optimistes, ont l'espoir que l'écart diminue, que l'augmentation de la production française se poursuive tandis que la production allemande stagnerait. Mais en 1960, s'il y a eu un réel décollage de la production française, avec 17 300 000 tonnes - ce qui explique l'optimisme européen d'alors - on reste en deçà des prévisions du plan<sup>12</sup>, tandis que l'Allemagne en est à 34 100 000. Elle retrouve ainsi son rapport habituel de production avec la France.

Pour reconquérir une puissance perdue à l'issue du premier conflit mondial, les industriels allemands de la sidérurgie avaient regroupé leurs forces. Le cartel allemand de l'acier, les *Vereinigte Stahlwerke A.G.*, né en 1926 de la fusion des usines *Phoenix*, *Rheinstahl*, *Rhein-Elbe-Union* et *Thyssen*<sup>13</sup>, produit alors directement 40% de l'acier allemand<sup>14</sup>. Cette domination du marché facilite une rationalisation active<sup>15</sup> qui s'opère pendant les années 1926-1927, et le développement de la production renforce encore les gros Konzerns allemands.

De leur côté, les industriels français ont bénéficié jusqu'en 1926 d'une position à l'exportation de plus en plus favorable, suite à la dévalorisation progressive du franc. On a aussi assisté à un début de concentration horizontale, lors du partage des sociétés sidérurgiques allemandes de la Lorraine libérée. Cinq groupements se sont créés à cette occasion. Dès cette époque s'est amorcé

---

<sup>11</sup>. en particulier *L'Usine*.

<sup>12</sup>. plus de 24 millions de tonnes.

<sup>13</sup>. qui, lui-même renforcé par l'absorption du groupe de Hugo Stinnes, en contrôle la majorité.

<sup>14</sup>. sans compter le contrôle indirect par l'intermédiaire des filiales ou des investissements financiers. cf. G. Badia, J.M. Argelès, *Histoire de l'Allemagne contemporaine*, 1987, p. 128.

également une concentration verticale avec des prises de participations mutuelles entre sociétés qui resserrent progressivement les liens.<sup>16</sup>

Les troubles économiques, politiques et sociaux des années trente sont durement ressentis, dans les deux pays, par les patrons de l'acier. Cette période est assortie cependant d'une compensation - si l'on peut dire - à savoir le réarmement qui, à partir de 1936, fait de chacune des deux sidérurgies le secteur privilégié pour les commandes publiques, gonflant ainsi l'emploi sectoriel et les bénéfices. Après la guerre, la situation est bouleversée. Une partie des dirigeants allemands, dans une branche où l'on a forcément collaboré avec le pouvoir nazi, mais de façon plus ou moins engagée, se retrouve exclue provisoirement des postes de direction et l'ensemble de la sidérurgie allemande est mise sous contrôle allié, mais sous une gestion allemande cependant. Enfin, le niveau de production est dans un premier temps strictement limité. En France, avec les menaces de nationalisation de la part des communistes, membres du nouveau gouvernement, la position des sidérurgistes est délicate.

Dans les deux pays, les organisations syndicales de la sidérurgie dominent l'ensemble du patronat. La *Confédération générale de la Production française* (CGPF), créée en 1919, bénéficie alors d'une quasi-exclusivité de représentation vis-à-vis des pouvoirs publics et elle est largement dominée par les organisations professionnelles du fer et de l'acier, du fait d'une sous-organisation générale de la plupart des chefs d'entreprises d'autres secteurs. Dans les années trente, c'est souvent avec le *Comité des Forges*, association très ancienne, que les pouvoirs publics négocient directement. Ces grands patrons "libéraux" ne sont pas opposés à l'interventionnisme économique de l'État, quand celui-ci sert leurs intérêts<sup>17</sup>, et dans l'ensemble leurs relations avec le pouvoir sont bonnes. Dans

---

<sup>15</sup>. H. RIEBEN, *Des ententes des maîtres des forges au plan Schuman*, Lausanne, 1954, p.81.

<sup>16</sup>. Braudel, Labrousse (dir.), *Histoire écon. et soc. de la France*, 1980, p. 784 à 786.

<sup>17</sup>. H. Weber, *Le parti des patrons, le CNPF (1946-1986)*, 1986, p. 58 et suiv.

les négociations internationales, c'est le *Comptoir sidérurgique de France*, un organisme de vente, qui représente la branche française<sup>18</sup>.

Le grand patronat industriel allemand représentait lui aussi, avant-guerre, un véritable lobby, grâce à sa très efficace organisation professionnelle, le *Reichsverband der deutschen Industrie* (RDI). De façon comparable à la France, ce sont aussi les sidérurgistes qui la dirigent. Leur syndicat spécifique, le *Vereins der Eisen und Stahl Industrieller* (VESI), de type régional, est aussi un des plus anciens. Cette organisation entretient des liens denses avec ses membres, beaucoup plus semble-t-il que son homologue française. Elle participe à leur formation et joue aussi bien sûr son rôle d'information et de défense de la profession. La section de la sidérurgie (*Fachgruppe der Eisen schaffende Industrie*) auprès du RDI est fondée en 1919. Ses dirigeants, Poensgen<sup>19</sup> et Reichert, ne changent pas après 1933.

### **Des patrons pragmatiques avant tout**

La formation de ces élites, les voyages d'études et les contacts avec leurs homologues, les a conduites à une connaissance plutôt bonne et souvent excellente des autres pays européens. On ne doit pas pour autant en déduire un activisme pro-européen dans ces milieux. En général, ils ne montrent qu'une ardeur européenne modérée mais pour eux, la notion de frontière n'a pas la même signification que dans le sens commun. En fait, ils privilégient l'entreprise et leur secteur national, et utilisent leur puissance pour influencer les politiques publiques. La dimension européenne de leur activité est conçue comme une donnée incontournable parmi d'autres, ne relevant pas d'un choix mais d'une nécessité de marché.

Quelle que soit la période et les circonstances, les relations de ces milieux avec leurs gouvernements respectifs et successifs, nécessaires en raison de la

---

<sup>33</sup>. A. Hirsch, A. Sauvy, "Cartels et ententes", in A. Sauvy (dir.), *Histoire économique de la France entre les deux guerres*, 1984, p. 107-108.

<sup>19</sup>. Le plus gros Konzern détient ainsi toutes les clés de l'organisation patronale.



nature même de la production, restent suffisamment bonnes pour préserver leurs intérêts. En France, la recherche de liens avec le pouvoir politique existe, mais ces liens sont rarement directs. Peu de sidérurgistes se lancèrent en France dans l'aventure politique, ils opérèrent plutôt par la recherche de moyens d'influence<sup>20</sup>. A partir du Front Populaire, la rupture est consommée et les sidérurgistes français, dans les années cinquante, tournent le dos à la politique.

En Allemagne, les bouleversements politiques prennent, au cours de la période, une tout autre ampleur. Pour la période nazie, on trouve deux exceptions notables à l'attitude générale de relative distanciation au pouvoir qu'adoptent la plupart des sidérurgistes : Fritz Thyssen et Alfried Krupp ont un point commun qui est de soutenir très activement le parti nazi<sup>21</sup>. Cela vaut à ce dernier un rôle majeur sur les prises de décision en matière d'armement. Quant aux autres membres du VESI, ils se gardent bien de trop s'afficher en compagnie nazie, même s'il ne fait pas de doute qu'ils ont forcément accepté des compromis avec le régime. Il est cependant très difficile de connaître la vérité<sup>22</sup>. Le régime nazi a toujours recherché la coopération des dirigeants de l'économie auxquels il a laissé de larges pouvoirs de décision, et la grande majorité de ceux-ci ne la lui ont pas refusée<sup>23</sup>, mais il n'a pas utilisé son pouvoir pour changer les hommes en place<sup>24</sup> et la ligne directrice de gestion des entreprises n'a pas varié même s'il y a eu quelques concessions<sup>25</sup>.

Ainsi, leur engagement au sein des cartels européens ne s'en est pas senti et lors des rencontres où l'on retrouve des Français et des Allemands qui semblent en excellents termes, les sujets de politique intérieure semblent évités.

---

<sup>20</sup>. J.N. Jeanneney à propos de la presse et de la finance (*L'argent caché*, 1981).

<sup>21</sup>. Thyssen affiche son appartenance au NSDAP dès la première heure, tandis qu'Alfried adhère au parti en 1938, quand il prend la succession de son père Gustav.

<sup>22</sup>. par exemple, certaines sources indiquent que Zangen aurait été membre du NSDAP et des SS depuis 1927, mais cela semble peu probable et en tout cas il le nie dans son livre de mémoires.

<sup>23</sup>. G. Badia, *op. cit.*, p. 358.

<sup>24</sup>. H. JOLY, *op. cit.*, p.194, cite un seul cas où il y aurait eu tentative de placer à un poste de direction dans une entreprise privée un proche du régime, celle-ci essuyant un refus ferme de la part des dirigeants du groupe (AEG).

<sup>25</sup>. Cela a d'ailleurs été l'occasion de quelques affrontements avec le gouvernement, en particulier quand celui-ci a voulu les forcer à utiliser du minerai de faible teneur, et lors de la création des Hermann Goeringswerke.

A travers la persistance sur toute la période de l'entre-deux-guerres jusqu'à l'après-guerre d'un corpus de noms assez peu renouvelé, on constate que dans ce secteur, la continuité des hommes l'emporte, tant du côté français que du côté allemand. Il y a peu de changement dans les directions d'entreprises. Certains hommes battent même des records de longévité dans les postes clés, y compris en Allemagne pendant la période nazie où il semble que les deux-cinquièmes des dirigeants en poste avant 1933 l'étaient encore en 1945. On retrouve très souvent cette grande continuité dans les entreprises françaises <sup>26</sup>.

Les hommes se connaissent donc tous depuis longtemps, ce qui facilite les contacts bilatéraux. Quelques critiques sont de rigueur vis-à-vis des organisations européennes, accompagnées parfois d'un manque apparent d'enthousiasme. Mais tous reconnaissent les avantages du travail en commun, amorcé dans les années vingt et réussi dans les années trente malgré les désordres en Europe, qui a permis à la sidérurgie de sortir assez vite du marasme où la crise internationale et sa période de dérégulation l'avaient plongée.

Dans les années 1931-1932, au sommet de la crise, les liens entre les sidérurgistes des deux pays peuvent sembler distendus. En apparence, le Comité des Forges « boude » les rencontres franco-allemandes officielles et la presse qu'il contrôle étale sa mauvaise humeur. Le *Reichsverband der deutschen Industrie* se plaint aussi d'articles « inexacts » parus dans *l'Usine*<sup>27</sup>. A d'autres périodes, c'est la frilosité qui domine dans les relations officielles apparentes, voire une prise de distance très nette quand la situation politique l'induit.

En fait, de façon assez habituelle, surtout en France, la puissance du syndicat des sidérurgistes est inversement proportionnelle à sa discrétion. On ne parle pas, on agit, et efficacement dans l'ensemble. Il y a donc peu de publicité faite autour des réunions de travail en général et des rencontres franco-allemandes ou européennes en particulier. Cependant, sur le terrain, la réalité est positive, et

---

<sup>26</sup>. Par exemple le baron Georges Brincard est président de Châtillon-Commentry et Neuves-Maisons de 1928 à 1951, Théodore Laurent est président de Marine-Homécourt de 1929 à 1949.

<sup>27</sup>. BA /R 13 I/ 256, VESI, année 1931

depuis longtemps. Le travail en commun est suivi, régulier, et plutôt fructueux. Les liens entre les sidérurgistes des deux pays passent soit par la *Chambre internationale de commerce et d'industrie* (CCI), soit par le cartel européen. Il y a peu de liens directs d'entreprises à entreprises, car il s'agit ici de produits de base et d'ententes horizontales.

L'Entente Internationale de l'Acier est, de toutes les ententes conclues dans l'Entre-deux-guerres, la plus remarquable et celle dans laquelle les liens franco-allemands sont les plus forts, ces pays formant la structure centrale de l'organisation. Le premier cartel, fondé en 1926 sur la base d'un partage du marché par les producteurs allemands, belges, luxembourgeois et français, est dissout pour cause de crise. Il ne restait alors plus aucun contrôle, que ce soit des exportations ou de la production d'acier et chaque pays était redevenu libre de produire et de vendre aux quantités et aux prix qui lui convenaient. La crise avait alors atteint son comble et les prix, chuté vers l'abîme <sup>28</sup>.

La crise ouverte dura deux années, mais même si officiellement tout semblait compromis, des rencontres et des contacts nombreux eurent lieu entre Français et Allemands qui, très vite d'accord, tentèrent d'amener les Belges et les Luxembourgeois à la raison <sup>29</sup>. En 1932, on pouvait enfin négocier sereinement pour le nouvel accord, conclu l'année suivante. L'entente consistait en un cadre assez souple à l'intérieur duquel on développerait ensuite facilement des ententes particulières, sur les différents produits.

Les clauses principales de cette convention étaient le partage de l'exportation totale d'acier brut entre les quatre groupes au prorata de pourcentages variables selon le tonnage total exporté<sup>30</sup>; la constitution dans un délai limité de comptoirs de vente internationaux pour les divers produits; le respect de la protection

---

28. Les prix à l'exportation du fer marchand, principal produit des laminoirs, tomba d'environ 6 à 2 livres sterling du milieu de 1930 au milieu de 1932.

29. F. Berger, "Les effets de la grande crise sur les relations franco-allemandes. L'exemple de la sidérurgie", *Relations internationales*, p. 175-196, n° 82, été 1995.

30. avec l'objectif suivant à terme, pour un chiffre correspondant à une exportation totale de 10.600.000 tonnes : Belgique, 26,000%; Allemagne, 33,410%; France, 22,952; Luxembourg, 17,638%. AN 72 AS/ 218.

territoriale et la centralisation, à l'intérieur de chaque pays, de toutes les ventes à l'exportation auprès de quatre organismes de vente nationaux<sup>31</sup>, organismes auxquels étaient rattachées toutes les usines participantes des pays en question. Chaque groupe assumait donc l'organisation de son propre marché intérieur en échange d'une protection mutuelle des marchés nationaux.

Un passage délicat à franchir se présenta lors du changement de régime politique en Sarre, en février 1935. Des négociations, fort longues, eurent lieu et l'on évalua les conséquences des modifications de la frontière. Elles aboutirent à un accord et les comptoirs poursuivirent leur existence jusqu'au début de la guerre où l'EIA cessa de fonctionner.

En dehors de cette entente qui impliquait des rencontres fréquentes et une assez bonne harmonie, les patrons de l'acier ont aussi joué un rôle non négligeable dans les tentatives de rapprochement franco-allemand. Dans la première association franco-allemande à visée économique, le "Comité franco-allemand d'information et de documentation"<sup>32</sup> fondé en 1926 et surnommé comité Mayrisch, parmi les nombreux financiers et industriels, les sidérurgistes des deux pays sont éminemment représentés. Ce rapprochement franco-allemand est placé sous la présidence du Luxembourgeois *Émile Mayrisch*<sup>33</sup> de l'ARBED, grand maître de forges et européen convaincu. Ce Comité fonctionna parfaitement jusqu'en 1930, tenant régulièrement des assemblées générales et jouant un rôle non négligeable d'intermédiaire entre les patrons et les deux gouvernements. Cependant avec la crise, son rôle s'affaiblit de plus en plus, même s'il enregistra encore en 1932-33 de nouvelles adhésions.<sup>34</sup>

Si les relations politiques ont pu apparaître comme difficiles entre les deux pays au cours des années trente, en partie à cause de la querelle des réparations,

---

<sup>31</sup>. dont le Stahlwerks-Verband A.G., Düsseldorf et le Comptoir sidérurgique de France, Paris.

<sup>32</sup>. AN 72AJ/ 462; aussi, à propos de ce Comité, Fernand L'Huillier, *Dialogues franco-allemands 1925-1933*, 1971.

<sup>33</sup>. Jacques Bariéty, « Le rôle d'Émile Mayrisch entre les sidérurgies allemande et française après la première guerre mondiale. », in *Relations internationales*, n° 1, mai 1974, p. 123-134.

<sup>34</sup>. Reinhard Frommelt, *Panuropa oder Mitteleuropa*, 1977.

ce n'est apparemment pas le cas des relations entre leurs producteurs, du moins dans le secteur de l'industrie lourde. Bien sûr le discours apparent, reflété par la presse économique, n'est pas toujours de la plus grande courtoisie. Les affaires sont difficiles et les autres sont des concurrents, solides de surcroît. Mais il ne m'est pas apparu que les milieux sidérurgistes français ont particulièrement ressenti des craintes face à l'évolution des données politiques Outre-Rhin, sauf, comme tous, dans les derniers mois qui précèdent la guerre.

La guerre n'interrompt pas les liens et ne les détruit pas, malgré les spoliations subies. Fin juillet 1940, on reçoit en France la visite d'industriels allemands qui ont pour mission de faire accepter à des industriels français de l'acier, pressés d'accepter par le gouvernement de Vichy, des contrats de sous-traitance pour des usines d'armement du Reich.<sup>35</sup> L'obligation pour les entreprises sidérurgiques, considérées comme prioritaires, d'accepter et de rémunérer, parallèlement à l'inspection militaire, le contrôle d'un commissaire technique entraîne donc relations industrielles forcées. Le contrôleur est toujours l'émissaire d'une firme allemande du même secteur.

Les sidérurgistes allemands approuvent la politique de leur gouvernement et l'ont même anticipé. La demande du patronat allemand est en effet surprenante par sa vigueur : les sidérurgistes cherchent dans l'ensemble à partager le gâteau et à récupérer des biens de Lorraine, perdus lors du conflit antérieur. Quelques lettres<sup>36</sup>, une fois la défaite française acquise, ne laissent aucun doute sur le très vif intérêt de la part des sidérurgistes de la Ruhr sur la prochaine prise de contrôle des aciéries de Belgique, du Luxembourg et de Lorraine <sup>37</sup>. Dès le début de la guerre, des articles avaient paru dans la presse spécialisée pour revendiquer certains "droits" allemands<sup>38</sup>; fin mai 1940, les revendications se

---

<sup>35</sup>. Fred Kupferman, « La politique de Laval et des dirigeants politiques français dans la participation française aux efforts de guerre allemands (juillet 1940- novembre 1942) », in Cl. Carlier, St. Martens (dir.), *La France et l'Allemagne en guerre*, 1990

<sup>36</sup>. archives Thyssen VSt / 4314

<sup>37</sup>. Jean Freymond « Les industriels allemands de l'acier et le bassin minier lorrain, 1940-1942 », in *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, n° 19, 1972. Toutes les sources consultées le confirment.

<sup>38</sup>. dont sous la plume acerbe de Reichert.

font plus précises et si insistantes que Walter Funk, le ministre de l'économie rencontre Wilhelm Zangen, président du Reichsgruppe Industrie, pour lui demander de veiller à ce que ses collègues modèrent leurs ardeurs.<sup>39</sup>

## **Les patrons français et allemands de l'acier et la construction européenne**

A la Libération, la nouvelle donne politique renverse les rôles entre vaincus et vainqueurs : les Français sont désormais du côté du pouvoir qui occupe le territoire allemand. La sidérurgie allemande est sous un total contrôle allié et beaucoup de ses hommes sont en prison. Cependant, du côté de leurs homologues français, on reste très modéré dans les déclarations. La sidérurgie française est très affaiblie, dans son outil de production et l'opinion publique ne lui est pas favorable. Elle désire profiter de l'opportunité présente pour reconquérir des parts de marchés face à ses concurrents abattus, mais elle se montre prudente dans sa manière de l'exprimer.

En fait, elle est même très vite prise dans un élan d'euphorie de reconstruction. Déjà, une année après la fin de la guerre, tout en manifestant une certaine méfiance compréhensible au regard des événements qui viennent de se dérouler, les patrons français considèrent toujours l'Allemagne comme le principal et indispensable partenaire. On a pourtant souvent dit que, dans l'immédiat après-guerre, les patrons français dans leur ensemble, y compris donc les sidérurgistes, étaient défavorables à tout relèvement de l'Allemagne et que seul le plan Marshall avec ses arguments sonnants et trébuchants les aurait fait basculer dans le camp de la coopération européenne <sup>40</sup>. Sans pouvoir sonder le cœur des dirigeants français en 1945-46, on peut cependant affirmer que pour la plupart d'entre eux, cette assertion ne correspond pas à la réalité. Je m'appuie par exemple sur les déclarations de Robert Fabre, sidérurgiste et membre

---

<sup>39</sup>. Jean Freymond, *op.cit.*

<sup>40</sup>. par exemple A. Korff, *Le revirement de la politique française à l'égard de l'Allemagne entre 1945 et 1950*, thèse, Lausanne, 1965.

directeur de la nouvelle organisation patronale française (CNPF), chargé des questions internationales et qui, dès 1946, affirme la volonté du patronat de normaliser au plus vite les relations économiques avec l'Allemagne, en partant d'un principe d'égalité, ce qui n'empêche pas une juste demande de sécurité. Or l'on peut penser, vu sa position, qu'il représente aussi l'opinion d'une importante partie du patronat de l'acier.

Cette évolution des idées, si rapide, permet d'intégrer cette première période de 1946-1948 dans les prémices de la "construction européenne". On peut cependant reconnaître que la mise en application du plan Marshall accélère le processus et place même les patrons français en position de demandeurs. Ce sont eux qui vont pousser, en 1948 le gouvernement français à faire des avancées conséquentes dans sa politique vis-à-vis de l'Allemagne. Là encore, il n'est pas question de sentiment, mais de pragmatisme : les Américains, mais aussi les Britanniques et les Belges ont déjà commencé à développer en Allemagne occidentale un réseau de contacts économiques qui risque de leur donner une avance, évidemment préjudiciable aux intérêts français, quand l'Allemagne reprendra sa liberté et son envol.

Le C.N.P.F. tente d'alarmer le gouvernement français sur les dangers de ce manque de suivi économique des autorités françaises d'occupation<sup>41</sup> et développe alors un projet de commission des affaires allemandes. En juillet 1948, il précise sa position vis-à-vis de l'Allemagne, ses préoccupations et ses motivations dans ce domaine<sup>42</sup>. Le premier souhait est d'abord de simplifier un système de formalités fort complexe en matière de relations économiques bilatérales. Il affirme que les Français n'ont pas le choix, puisque les États-Unis ont pris parti, il faut donc pratiquer une politique d'entente économique avec l'Allemagne.

---

<sup>41</sup>. AN 72AS/113, Commission des Affaires allemandes du CNPF, note du 2 fév. 1948, signé R.Fabre.

<sup>42</sup>. AN 72AS/ 356, dossier de 12 pages : "*Observations sur le problème allemand présentées par le CNPF*", non signé, daté du 20 juillet 1948.

Les patrons s'inquiètent du futur statut de la Ruhr et de la création de l'autorité internationale.<sup>43</sup> Ils n'apprécient pas la position du gouvernement français et souhaitent qu'il se montre plus libéral sur le problème de l'industrie allemande, problème qui s'inscrit déjà dans le cadre de la construction européenne. Faire une bonne politique étrangère, c'est, pour eux, d'abord privilégier la politique économique et c'est la seule façon de sécuriser l'avenir de l'Europe. Des précautions s'imposent mais la sécurité de la France passe par la construction d'une Europe occidentale libérale dans laquelle l'Allemagne aura sa place entière. Pour cela, le CNPF souhaite renouveler et consolider les ententes particulières qui existaient avant la guerre<sup>44</sup>. Ainsi, les sidérurgistes français n'ont pas voulu l'Europe telle qu'elle a été mise au point par les "bureaucrates", mais ils voulurent très vite une certaine Europe.

Dès 1946, le CNPF n'est pas opposé à une reprise des liens directs avec les Allemands, mais il met en garde ses adhérents sur les précautions élémentaires à prendre avant de répondre aux invitations pressantes dont ils sont parfois l'objet de la part d'industriels et de commerçants allemands. Une certaine prudence est de rigueur au début, il faut s'assurer de la crédibilité des hommes avec lesquels on prend contact et éviter, dans un premier temps, trop de publicité. 45A partir de 1948, le gouvernement français encourage au développement des liens franco-allemands. C'est sur sa demande que le CNPF entreprend de transformer et de revigorer l'ancienne ACIA qui devient, en décembre 1948, l'AFREA<sup>46</sup>, une association dont le but est de favoriser des relations industrielles et commerciales entre les entreprises des deux pays.

C'est dans le cadre du Comité de l'acier de l'OECE, dès 1947, que les liens se sont officiellement renoués entre les hommes de l'acier français et allemand. Les premiers contacts apparaissent comme excellents et l'on sent le dialogue très vite prêt à reprendre, passé le délai de "deuil" décent. Certains patrons se

---

<sup>43</sup>. "Discours n'est pas agir", *le Bulletin* (du CNPF), nouvelle série 104, 19 nov. 1948.

<sup>44</sup>. AN 72AS/ 356

<sup>45</sup>. AN 72 AS/ 356

<sup>46</sup>. Association française pour les relations économiques avec l'Allemagne. AN 72AS / 356, lettre de Georges



montrent ouverts à une hypothèse européenne basée sur l'initiative privée. On a dit que ce fut en décembre 1949, à l'occasion d'une tournée du Dr Schwede, des Vereinigte Stahlwerke A.G., que certains producteurs auraient songé à ranimer l'idée d'une entente de l'acier.<sup>47</sup> Aussitôt se déclencha du côté des partis politiques et des syndicats ouvriers une vaste levée de bouclier contre l'éventualité d'une reconstitution du cartel.<sup>48</sup> En réalité, la question fut posée bien avant, au cours de l'année 1948 assurément et sans doute avant.<sup>49</sup>

A la fin de l'année 1947, les patrons, dans leur majorité, semblent avoir déjà bien pris conscience du changement de cap qu'impliquait le plan Marshall. Jules Aubrun, de la Caisse syndicale de la sidérurgie française<sup>50</sup>, est choisi en 1948 comme expert français chargé d'examiner la situation allemande. La C.C.I. alors incite tous les acteurs économiques à appuyer dans le sens de la construction européenne avec une Allemagne entièrement réintégrée, avec laquelle les contacts officiels mais tout autant privés doivent être recherchés. Elle appelle donc les chefs d'entreprises à faire ce pas. Le point de vue du C.N.P.F. ne diffère pas beaucoup de celui exprimé par la C.C.I., leurs hommes sont très proches. Les dirigeants de l'économie privée ont donc basculé vers l'Europe bien avant les gouvernements européens et environ un an avant le changement officiel de l'attitude française.

Par ailleurs, le Conseil de l'Europe se préoccupe aussi de la position des patrons européens. Après avoir reconnu le Conseil des fédérations industrielles d'Europe (CIFE), la commission des Affaires générales du Conseil de l'Europe s'apprête à le consulter officiellement, en janvier 1950, sur les questions suivantes:

---

Villiers datée du 20 sept 1948.

<sup>47</sup>. H. RIEBEN, op. cit., p. 318.

<sup>48</sup>. cf. les violentes attaques à la Chambre des députés et dans la presse.

<sup>49</sup>. AN/ 62AS/ 104, article de *L'Économie Internationale*, décembre 1948, « L'avenir économique de l'Allemagne », recommandations adoptées par le Conseil de la C.C.I., le 18 Novembre 1948.

<sup>50</sup>. et le président du groupe français de la C.C.I.

« Faut-il faire l'unité de l'Europe ? Et jusqu'à quel point ? Faut-il une union douanière, une union économique ou une union politique ? Dans quels délais l'union doit-elle se faire ? Est-il nécessaire d'en venir à une autorité politique supranationale ? »<sup>51</sup>

On voit ainsi que les questions posées confortent dans l'idée que la proposition Schuman advient sur un terrain préparé depuis longtemps à l'élaboration d'une organisation européenne, dont on n'a pas encore précisé les contours car les propositions sont très variées. Des changements sont donc dans l'air et des indices divers mais concomitants montrent que Jean Monnet, à l'origine du projet, a su jouer au plus vite pour reprendre l'avantage - la position diplomatique de la France était alors au plus mal<sup>52</sup>. Le 9 mai 1950, Schuman offre à l'Allemagne une Union du charbon et de l'acier, union ouverte aux pays européens qui le souhaiteraient. Les réactions à cette proposition sont diverses et antagonistes, mais elles sont dans les premiers jours plutôt favorables, évoluant ensuite très vite vers certains refus.

On a présenté souvent la déclaration du 9 mai comme une véritable bombe en la matière. Même si la « surprise » fut mise en avant vis à vis de l'opinion publique, via la presse, et si les milieux concernés ne furent prévenus officiellement que par cet intermédiaire, il n'en reste pas moins que l'opinion publique des deux pays était déjà préparée par les divers mouvements européens qui avaient vu le jour entre 1948 et 1950. C'est donc une proposition qui se greffe sur un terrain tout-à-fait favorable à ce type d'initiative, même si l'audace de la proposition plus que sa teneur, étonne encore.

Dès l'annonce de la proposition Schuman, les sidérurgistes allemands réagissent d'abord très favorablement tandis que la chancellerie fédérale crée, presque immédiatement un secrétariat spécial<sup>53</sup>, pour une première réflexion sur le projet. Le comité d'experts comprend des représentants des industriels producteurs et consommateurs, des représentants des syndicats ouvriers, des membres des différents ministères concernés et des membres du Parlement. Le

---

<sup>51</sup>. AN 72AS/ 356, note pour le pdt, du 26 janv. 1950.

<sup>52</sup>. Par ailleurs, avec les événements de Corée, dès la fin du mois de juin 1950, le sort de l'Allemagne allait vite être reconsidéré selon la nouvelle donne, offrant de nouvelles possibilités d'intégration européenne.

charbon est sous le contrôle des autorités mais, pour l'acier, sont désignés 17 industriels sur 24 membres, dont Fritz Berg, président du BDI. Les informations sur les négociations sont immédiatement diffusées aux organismes patronaux, et le dialogue est franc et constant. Dès les premières négociations, un groupe d'experts, proposés par les organisations syndicales, accompagne les délégués allemands ce qui n'est pas le cas en France.

Que pensaient vraiment les patrons allemands du plan Schuman ? Leur première réaction, entièrement positive, est bien compréhensible puisqu'ils voient au bout des négociations un retour à la *Gleichberechtigung*<sup>54</sup> et une énorme chance pour leur secteur, espérant ainsi la levée des restrictions de production. Au bout d'un an de négociations, quelques notes disharmoniques se sont faites entendre et l'approbation n'est plus sans restriction, même le projet reste globalement souhaité. Ils n'approuvent pas plus que les Français les articles interdisant les ententes, mais leur situation est différente. Les Américains ont imposé la décartellisation des entreprises qui sont très contrôlées et leurs intérêts à court terme passent donc par ce Traité européen. Avant la ratification du traité, ils demandent que cessent, comme promis dans les négociations, toutes les restrictions alliées sur la production d'acier et réclament une égalité de traitement en tout point pour leur secteur. Ils assurent cependant le chancelier de leur vision positive du plan Schuman et de leur volonté de travailler en commun avec les futurs partenaires de l'Union<sup>55</sup>.

Une majorité de sidérurgistes français approuvent le fond du projet et sa perspective générale, mais en rejette la forme, en particulier les articles 65-66 au sujet de l'interdiction de toutes formes d'ententes<sup>56</sup>. Au début de l'année 1951, certains, mécontents de la tournure des négociations, prennent une attitude très

---

<sup>53</sup>. Thyssen VSt/ 4138

<sup>54</sup>. l'égalité des droits.

<sup>55</sup>. Thyssen VSt/ 4138, lettre de la Wirtschaftvereinigung Eisen- und Stahlindustrie du 11 déc. 1951 adressée au chancelier.

<sup>56</sup>. d'ailleurs, la commission européenne reviendra sur ce point.

catégorique de refus et évoquent le “*redoutable saut dans l’inconnu*”<sup>57</sup>. Mais l’unanimité était loin d’être la règle au sein des maîtres de forges français.<sup>58</sup> Les sidérurgies de Lorraine, du Nord et du Sud-Est ont, en 1950, des intérêts sinon opposés mais parfois contradictoires ou concurrents, et elles n’envisagent pas la future situation de concurrence allemande et européenne de la même façon.

Si une partie des patrons perçoit l’air du temps et n’hésite pas beaucoup pour se lancer dans l’aventure européenne, cela ne signifie pas pour autant que l’on approuve le projet tel qu’il est écrit, en particulier à cause de l’article sur les ententes, intégré au projet sous l’influence américaine. Les principaux reproches faits aux textes, c’est de ne pas tenir les promesses contenues dans la déclaration de Schuman, en particulier parce qu’ils promeuvent des pratiques très dirigistes qui sont rejetées par les sidérurgistes <sup>59</sup>. Les Français s’en prennent aussi à la forme que prennent les négociations. Tout le monde savait que la sidérurgie française négociait avec la sidérurgie allemande et belge sur un projet européen. Une vaste discussion était en cours pour intégrer à l’idée classique de l’entente les nouveaux éléments apportés par la nouvelle situation en Europe. Or, le projet Monnet est préparé dans le plus grand secret, au coeur du Q.G. des hommes du plan et sans consulter la profession. Insulte jetée à la face des sidérurgistes, le chancelier Adenauer est informé du projet avant eux, qui ne l’apprennent que par la voie des médias. Au cours des négociations, les industriels français, qui suivent celles-ci de loin puisque non invités à y prendre part, se plaignent du manque de communication. A tel point que parfois ils se disent informés ... par la délégation allemande ou belge ! Une partie des blocages et de critiques vient donc de la méthode adoptée par Monnet plus que du fond. Le sentiment profond des sidérurgistes est d’être tenu à l’écart alors que leurs propositions de

---

<sup>57</sup>. Archives de Wendel (ci-après dW) AN 190 AQ/ 49, rapport de l’exercice 1950 de la société de Wendel, p. 12.

<sup>58</sup>. Ce point est essentiel, et il a encore été souligné récemment par P. Mioche, à plusieurs reprises, dont in K. Schwabe (dir.), *Die Anfänge des Schuman Plans*.

<sup>59</sup>. AN 72 AS / 112 CNPF

participation au projet étaient sincères, propositions renouvelées à plusieurs reprises<sup>60</sup>.

En septembre 1952, alors que le démarrage de la CECA est imminent, les sidérurgistes français se réjouissent que le conseil de la République ait pris l'initiative de créer une commission spéciale chargée de suivre les questions de charbon et d'acier et souhaitent que l'assemblée nationale prenne la même initiative. La grande peur souvent évoquée n'apparaît pas dans les déclarations faites alors, plutôt volontaristes et "*sans aucun complexe d'infériorité*"<sup>61</sup>.

Après la période de mise en route, la CECA poursuit son développement en élargissant ses domaines d'application. Il faut désormais que l'intégration européenne passe à une autre vitesse. Après l'échec de la CED, la relance européenne se fait deux ans plus tard, à nouveau dans le domaine économique. La CEE (Marché Commun) et l'Euratom, créés six ans après la CECA, regroupent les six mêmes pays. La coopération franco-allemande est aussi en route, sur le terrain, avec la signature en octobre 1954 d'un accord franco-allemand sur la coopération économique et culturelle, suivi le 4 août 1955 par la conclusion d'un accord commercial.

Comment les sidérurgistes ont-ils réagi au Traité de Rome ? Sans doute n'est-ce que vers 1956-1957 que le patronat se rallie définitivement au Marché commun et à l'Europe <sup>62</sup>. Pourquoi ce ralliement ? C'est que les sidérurgistes - et les patrons en général - ont alors été associés à la construction européenne. Le patronat dans son ensemble<sup>63</sup> a fait l'avancée nécessaire vers l'idée d'Europe. De plus les sidérurgistes français, un peu après les Allemands, ont vu les avantages et les possibilités d'expansion que leur offrait l'Europe, et les statistiques de l'époque ne pouvaient que les rendre optimistes. En fait, en 1957, c'est aux autres secteurs de l'économie à agir, les sidérurgistes eux, ont déjà basculé dans l'Europe depuis quelque temps.

---

<sup>60</sup>. AN 62 AS 113 CSSF, lettre d'Aubrun à J. Monnet du 22 nov. 1950.

<sup>61</sup>. AN 72 AS / 1395 CECA, CR séance du Comité directeur du CNPF, du 16 sept 1952, intervention de P. Ricard.

<sup>62</sup>. Selon Weber, *op. cit.*

**Françoise Berger** (*Institut Pierre Renouvin, Paris I*)

---

<sup>63</sup>. en fait, les grands patrons du CNPF et pas les PME, mais ici il n'en est pas question.