



HAL
open science

Les stratégies d'adaptation à la mondialisation. Étude comparée du secteur sidérurgique en France et en Allemagne

Françoise Berger

► To cite this version:

Françoise Berger. Les stratégies d'adaptation à la mondialisation. Étude comparée du secteur sidérurgique en France et en Allemagne. Jean-François Eck; Dietmar Hüser. Deutschland und Frankreich in der Globalisierung im 19. und 20. Jahrhundert / L'Allemagne et la France dans la mondialisation des XIXe et XXe siècles., Steiner Verlag, pp.73-92, 2012, Schriftenreihe des Deutsch-Französischen Historikerkomitees, 978-3515101875. halshs-00695430

HAL Id: halshs-00695430

<https://shs.hal.science/halshs-00695430>

Submitted on 19 Mar 2018

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.

**Les stratégies d'adaptation à la mondialisation.
Etude comparée du secteur sidérurgique
en France et en Allemagne au xx^e siècle**

Françoise Berger

in J.F. Eck, D. Hüser (dir.), *Deutschland und Frankreich in der Globalisierung im 19. und 20. Jahrhundert*, Steiner Verlag, Stuttgart 2012, p. 73-92.

La sidérurgie a connu en France et en Allemagne une évolution à la fois semblable et contrastée, résultat d'adaptations successives à la mondialisation, à l'œuvre dans ce secteur dès la fin du XIX^e siècle. Tour à tour ou simultanément, ont été utilisées à cette fin la pénétration commerciale à l'étranger, les ententes, le progrès technique, la concentration financière. Malgré la similitude des approches, les résultats sont contrastés, comme le montre, en France, depuis le rachat d'Arcelor par Mittal, la disparition de la dernière entité autonome, contrairement à l'Allemagne qui a su conserver une sidérurgie nationale. On peut s'interroger sur les raisons de ce contraste. Sans doute convient-il de les chercher dans l'environnement dans lequel se situent les firmes. Celui-ci semble avoir été moins propice au maintien du secteur dans le cas français. Mais il faut aussi tenir compte de la gestion des entreprises, souvent plus performante en Allemagne. Une dernière particularité du secteur est l'absence de tout regroupement franco-allemand, à quelques exceptions près telles que les Dillinger Hütte, entreprise sarroise qui, malgré une taille moyenne, remporte d'appréciables succès en se spécialisant dans les grands contrats à l'exportation.

Die deutsche und französische Stahlindustrie hat sich zugleich in einer ähnlichen und gegensätzlichen Weise während des 20. Jahrhunderts entwickelt. Das ist die Folge der Anpassung zur Globalisierung, die in diesem Industriezweig sehr frühzeitig war. Abwechselnd oder gleichzeitig wurden verschiedene Strategien verwandt: kommerzielle Verbreitung im Ausland, Vereinbarungen, technischer Fortschritt und finanzielle Zusammenschlüsse. Trotz dieser Ähnlichkeiten sind die Ergebnisse sehr verschieden, wie die heutige Lage zeigt. In Frankreich mit der Übernahme von Arcelor durch Mittal verschwand das letzte unabhängige Unternehmen. Doch in Deutschland gibt es noch eine nationale Stahlindustrie. Die Gründe dafür kann man wahrscheinlich in der Umgebung der Unternehmen suchen. Im französischen Fall wurden offensichtlich weniger Massnahmen für die Aufrechterhaltung des Sektors getroffen. Man soll auch das Management der Unternehmen berücksichtigen, das in Deutschland mehr effizient wurde. Dieser Industriezweig wird auch durch den Mangel an deutsch-französischen Fusionierungen gekennzeichnet. Eine treffende Ausnahme bilden die Dillinger Hütten, die im Saarland trotz ihrer mittleren Größe bedeutende Erfolge durch ihre Spezialisierung auf dem Export gewinnen.

La mondialisation est un phénomène de très longue durée, même si l'on en constate depuis plusieurs décennies l'accélération. Ce phénomène apparaît dans le secteur sidérurgique presque en même temps que se met en place la première industrialisation et il s'amplifie avec la seconde : il va de pair avec son développement. Robert Allen¹ évoque une compétition internationale dans le secteur sidérurgique entre 1850 et 1913. D'abord pour une première raison simple : au XIX^e siècle, seuls quelques rares pays maîtrisent cette production et ses moyens, et leurs entreprises reçoivent des commandes venues du monde entier. La taille du marché intérieur joue également un rôle important, mais non déterminant. Au début du XX^e siècle, une partie des entreprises françaises et allemandes du fer et de l'acier sont donc déjà en activité à une échelle mondiale.

Si l'on fait le bilan de la sidérurgie allemande et française aujourd'hui, le constat est clair : la sidérurgie française n'existe plus en tant que sidérurgie nationale depuis 2001², les entreprises sidérurgiques allemandes qui ont résisté se portent plutôt bien – malgré les aléas du marché - et sont à la pointe de l'innovation. L'Allemagne reste le principal producteur européen d'acier. Ainsi, la Dillinger Hütte vient de fêter son 325^e anniversaire et décroche des contrats prestigieux à l'étranger, Saar-Stahl investit toujours ; quant à Thyssen et à Krupp, ils se sont regroupés pour plus d'efficacité. Côté français, après la fusion européenne qui a conduit Usinor à intégrer le nouveau groupe luxembourgeois Arcelor, racheté ensuite par l'Indien Mittal, il n'y a plus aucun siège d'entreprise sidérurgique en France, même si subsistent de nombreux sites de production. Il faut cependant relativiser ce constat, car l'avenir de la sidérurgie allemande n'est peut-être pas, à terme, aussi assuré que l'on pourrait actuellement le penser.

Cette comparaison de la situation des deux secteurs sidérurgiques à la fin du XX^e siècle montre à l'évidence que des choix différents ont été opérés qui ont abouti, pour les uns, à la poursuite d'activité dans de bonnes conditions, pour les autres à l'abandon de la production « nationale »³. Dans les deux dernières décennies, le secteur a été bouleversé par de grosses restructurations à l'échelle nationale, européenne et mondiale. Mais une perspective longue sur le XX^e siècle apporte d'autres éléments de réflexion sur cette évolution divergente. Et le mot-clé en est sans doute la réponse à la mondialisation. Quelles ont été les méthodes et les stratégies d'adaptation des entreprises du secteur sidérurgique des deux pays pour maîtriser les conséquences d'une mondialisation croissante ? Face à l'accélération de cette mondialisation, qui a pesé lourd sur les décisions prises dans le secteur sidérurgique, les réponses des entreprises françaises et allemandes ont-elles été globalement les mêmes ou bien certaines spécificités nationales ont-elles conduit à des décisions divergentes ? Nous aborderons ces deux questions par une typologie des réponses des entreprises face à la

1 Robert Allen, *International Competition in Iron and Steel, 1850-1913*, in *The Journal of Economic History*, n° 4, décembre 1979, p. 911-937.

2 Fusion entre Usinor, Arbed (Luxembourg) et Aceralia (Espagne) sous le nom d'Arcelor, siège au Luxembourg.

3 Même si l'on produit toujours de l'acier en France (le Nord-Pas-de-Calais restant la première région), et que, dans l'avenir, on puisse donc voir réapparaître une sidérurgie « française ».

mondialisation et à la croissance de la concurrence (adaptation commerciale, technologique, capitalistique) et nous observerons dans quelle mesure leurs réponses présentent des convergences et des divergences.

A la veille de la Première Guerre mondiale, la structure de la sidérurgie française a déjà été profondément modifiée. Depuis 1864, le nombre d'établissements est tombé de 1017 à 208, la production de fonte est passée de 1,2 million de tonnes à 5,2⁴. La géographie de la sidérurgie s'est également profondément modifiée, la production abandonnant la proximité de la forêt et du cours d'eau pour se regrouper sur les lieux d'extraction du minerai ou du charbon.

A partir de 1865, les grandes sociétés sidérurgiques commencent à vendre à l'étranger, y compris à l'Angleterre. Le prix de la tonne française chute presque de moitié entre 1855 et 1869, mais le rendement et la production progressent. Dans cette concurrence qui se joue désormais à l'échelle européenne, les grands entrepreneurs prospèrent. Les ventes à l'exportation progressent lentement, atteignant 751 000 tonnes en 1913 (soit env. 16 % de la production d'acier). Quelques entreprises françaises sont déjà largement ouvertes sur le monde (Schneider, Pont-à-Mousson), mais moins que du côté allemand. La structure dominante est celle d'un gros capitalisme familial, tout-à-fait comparable à celle de son homologue allemande.

Dans la période qui va des années 1870 à 1895, le phénomène nouveau est l'émergence de l'Allemagne comme gros exportateur, alors qu'elle occupait jusque-là une place insignifiante (en raison de marges bénéficiaires très élevées et donc de prix très au-dessus de la moyenne mondiale) et restait largement importatrice. L'abrogation du Zollverein⁵, qui ouvre la voie au libre-échange, explique pour beaucoup la chute des prix. À cela s'ajoute la découverte du procédé Thomas (1878) qui renforce le mouvement d'expansion qui s'amorce. La progression de la production est extrêmement rapide (1,6 million de tonnes de fonte en 1875, 19 millions en 1913), mais le rythme d'accroissement des exportations est encore plus vigoureux : en 1871, 251 000 tonnes (15 % de la production), 6,4 millions de tonnes d'acier en 1913 (30 %)⁶. La volonté de la sidérurgie allemande est de se créer une place de choix sur ces marchés d'exportation.

En 1913, l'Allemagne dépend de l'étranger pour 31 % de son approvisionnement en minerai. Mais aucun pays ne peut procéder à la fusion du minerai sans le coke, or l'offre de minerai est abondante, tandis que l'Allemagne est le seul pays européen à produire du coke en excès. Son déficit en minerai en est plus que compensé. C'est ainsi que, dès le début du XX^e siècle, la sidérurgie allemande bénéficie d'un large avantage naturel par rapport à sa

4 Henri Rieben, *Des ententes de maîtres de forges au Plan Schuman*, Genève 1970, p.86.

5 Le Zollverein, créé en 1834, est abrogé de fait par la création du II^e Reich en 1871 car, d'un accord douanier entre Etats indépendants, il devient un territoire douanier national (même si le Luxembourg en resta membre jusqu'en 1919). Un tarif douanier protecteur sur les produits sidérurgiques, adopté en juillet 1879, permet cependant aux maîtres de forges allemands de reconquérir leur propre marché menacé par la concurrence étrangère (d'après : *Mémoire sur l'Industrie du Fer et de l'Acier*, SDN, 1927).

6 Luxembourg et Sarre inclus.

concurrente française. Celui-ci sera d'ailleurs l'objet des revendications, des réparations, des tensions entre les deux pays, dans les deux après-guerres. Cet avantage, s'il est bien réel, ne suffit pas à expliquer les différences entre les deux sidérurgies sur la longue durée.

Depuis le début du XX^e siècle, la demande mondiale est soutenue et la production suit : 30 millions de tonnes en 1900, une centaine pendant le premier conflit mondial. Mais la part commercialisée reste modeste (5 % en moyenne mondiale), en raison d'un protectionnisme assez général, d'une rétention des produits sidérurgiques par les pays industriels pour leur propre développement, mais aussi un prix relativement faible des aciers courants qui les rend peu compétitifs sur de longues distances de transport. D'où un commerce longtemps organisé à l'échelle régionale. Si l'on ne peut parler, avant la Première Guerre mondiale, d'un secteur mondialisé dans le sens où il l'est au début du XXI^e siècle, on comprend déjà les enjeux énormes des marchés européens et internationaux pour les grandes entreprises sidérurgiques françaises et allemandes. L'ouverture de leur secteur est, dès la fin du XIX^e siècle, une marque commune aux deux sidérurgies. Pour conquérir, puis conserver cette place sur le marché mondial, les entrepreneurs des deux pays ont trouvé des réponses multiples et complémentaires.

Typologie des réponses à la mondialisation

Le commerce international de l'acier a connu au XX^e siècle une formidable explosion, passant d'une part infime de la production commercialisée hors des pays producteurs, à près de 45 % aujourd'hui. Cette très forte croissance s'est accompagnée d'un élargissement des aires de production (cinq producteurs majeurs au début du XX^e siècle, 20 en 1950, et 80 dans les années 1980), ce qui a abouti à la mondialisation totale de ce commerce. Comment, dans un tel contexte, les sidérurgies française et allemande ont-elles réussi à se maintenir, tout au long du XX^e siècle, à une place majeure à l'échelle mondiale ?

Réponse commerciale

Avant la Première Guerre mondiale, qui va en renforcer les enjeux, l'acier est déjà un des produits-clés des échanges internationaux et l'implication dans ce commerce mondial est déjà forte pour les deux sidérurgies. Dès 1880, on est entré dans une autre phase de la compétition, l'avance anglaise s'étant progressivement réduite.

Les deux pays s'organisent d'abord pour le commerce intérieur. Côté français, le comptoir des fontes de Longwy (1876) est sans doute le plus ancien des comptoirs européens du fer, mais il est limité à des activités de vente sur le marché national. Les premiers comptoirs français de laminés datent de la fin du siècle (1897-1906) : aciers Thomas, tôles et larges plats, tubes, poutrelles. Le comptoir de Longwy est renouvelé en 1911 et de nouveaux comptoirs de vente de produits métallurgiques sont créés, mais à cette époque, l'industrie française n'est pas organisée pour l'exportation.

Après les comptoirs de vente sur le marché national (longtemps limités à une seule catégorie de produits ou à une région), les sidérurgistes allemands ont, en revanche, organisé assez tôt et collectivement les ventes à l'exportation. En 1904 est créé le Stahlwerks-Verband, un comptoir multi-produits. Cette nouvelle organisation collective de la sidérurgie allemande rompt avec les méthodes pratiquées jusque-là et se donne pour but de coordonner l'ensemble de l'activité de la sidérurgie allemande, d'assurer à la fois l'expansion et l'équilibre de ses marchés intérieur et extérieur. Et elle remplit ce contrat, avec un monopole de la distribution et de la vente dans des conditions préétablies, en Allemagne et dans le monde entier. Elle fixe les prix et répartit les commandes entre adhérents, selon un pourcentage de participation. Dès l'origine le Stahlwerks-Verband représente 84,7 % de la production allemande et luxembourgeoise, en 1907, la presque totalité. Il est renouvelé en 1912, mais ne survit pas à la guerre.

L'expérience de la Première Guerre mondiale modifie la donne en mondialisant les approvisionnements. Malgré l'intensification des fabrications européennes, on doit en effet faire appel à des importations venues d'Amérique (jusque-là, le commerce transatlantique était resté très modeste). C'est un premier tournant fondamental dans l'organisation des marchés extérieurs de l'acier, en France, où elle a pris du retard face à son concurrent allemand. Après les premières années de reconstruction et de crise (pour l'Allemagne), les deux sidérurgies reprennent leur place en Europe et dans le monde. Cependant, la part d'exportation des produits sidérurgiques varie assez fortement d'une année à l'autre, dans la seconde moitié des années 1920 : de 22 à 37 %, pour l'Allemagne, de 31 à 48 % pour la France⁷. On constate que l'industrie française a largement développé ses exportations.

Six grandes firmes sidérurgiques (Marine et Homécourt, Sidelor, Hadir, Dilling, Allevard, S^{te} métallurgique de Champagne), réparties sur l'ensemble du territoire français, ont pris l'initiative de s'organiser pour les ventes à l'exportation. Elles créent la Davum exportation (filiale de la Davum, leur comptoir commun de vente pour le marché national), en 1926. Celle-ci agit sur les marchés internationaux comme « intermédiaire agréé » des comptoirs internationaux⁸. Dans l'entre-deux-guerres, Schneider (à la différence de son homologue Krupp) choisit une stratégie commerciale de diversification de sa production en investissant dans l'électricité et en renforçant largement son ouverture internationale. Mais pour les autres firmes françaises, hormis celles regroupées dans la Davum exportation (15 % des ventes à l'export), l'appui commercial à l'exportation reste encore le point faible et l'ensemble de la sidérurgie française est donc très loin d'être collectivement organisée pour les marchés extérieurs.

On a vu que, dès le tournant du siècle, l'Allemagne exporte une part importante de sa production sidérurgique. Or le développement de la sidérurgie allemande étant postérieur à celui de l'Angleterre, de la France et de la Belgique, l'Allemagne a dû déployer un effort particulier pour s'assurer une place sur des marchés déjà largement occupés. Pour trouver

7 Françoise Berger, *La France, l'Allemagne et l'acier (1932-1952). De la stratégie des cartels à l'élaboration de la CECA*, Thèse de l'Université de Paris I, 2000, p. 29.

8 AN 65 AQ/ K 514/ DAVUM exportation.

de nouveaux clients, elle a dû assurer un service supérieur qui prend toutes sortes de formes : prix de vente plus avantageux, crédits prolongés, catalogues et programmes de laminage rédigés avec soin dans la langue du client, prix-courants dans la monnaie du consommateur. On tient compte des goûts et des habitudes des marchés étrangers, un service commercial impeccable, des banques et des lignes de navigation allemandes, appuient l'effort des commerciaux lancés à la conquête de marchés nouveaux⁹.

Nous n'évoquerons la crise des années 1930 que pour souligner que si le repli des ventes françaises est notable, il reste relativement modéré pour les adhérents de la Davum, malgré la fermeture des frontières. En Allemagne, le repli est proportionnellement bien plus grand¹⁰ que celui des autres pays exportateurs, à l'exception des États-Unis. Cependant dès 1933, la relance s'opère par la demande intérieure, d'autant plus qu'avec le changement de régime, les exportations de produits sidérurgiques sont découragées. Mais les producteurs trouvent alors un plus grand intérêt à leur marché intérieur qui s'accroît extraordinairement avec le réarmement.

Après la Seconde guerre mondiale, dans les deux pays on a d'abord craint des problèmes de reconversion de l'industrie sidérurgique, mais on assiste en fait à son expansion triomphale. Pourtant, la répartition de la production et du commerce mondial de l'acier a changé. Déjà avant la guerre, on a vu un rapide développement de l'URSS et du Japon, et celui de nouveaux producteurs du Commonwealth (Australie, Inde, Afrique du Sud et Canada). Après le conflit, de nouveaux producteurs européens développent une industrie de l'acier (Norvège et Pays-Bas), tandis que d'autres la rénovent (Italie). Les Britanniques, quant à eux, ont consolidé leur position pendant le conflit. Les concurrences à l'exportation en sont avivées.

Cependant, avec les reconstructions, le développement progressif des pays nouvellement indépendants ainsi que le début de la Guerre froide, mais aussi le début de la société de consommation en Europe et des avancées technologiques majeures, la consommation d'acier croît à un taux rapide, en moyenne de 6 %, de 1950 à 1974. Les possibilités de croissance semblent illimitées. Les deux sidérurgies profitent à plein de cette situation très favorable. Les producteurs allemands ont rapidement reconstitué leur outil de production, malgré les restrictions et contrôles alliés et ils retrouvent rapidement leur place sur le marché européen et mondial.

En France, la sidérurgie a été portée par le Premier Plan français et elle a rénové et modernisé ses installations. Mais avec la forte demande intérieure, et l'appui financier de l'État, l'internationalisation n'est plus la priorité. La société Schneider intègre cette nouvelle donne en abandonnant la partie de l'entreprise tournée vers l'armement et en développant de nouveaux savoir-faire tournés vers la nouvelle énergie émergente en France, le nucléaire.

L'exemple d'Usinor est très révélateur de la différence assez nette – sur la longue durée – entre les conceptions françaises et allemandes de la réponse commerciale. Les Allemands pensent dès le début « mondialisation », autrement dit conquête des marchés extérieurs. Ils

9 SDN, Mémoire sur l'Industrie du Fer et de l'Acier, CEI 17, 1927.

10 De 4 396 à 1 491 millions de tonnes entre 1929 et 1933.

pensent aussi « clients », c'est-à-dire adaptation technique précise de la production pour suivre au mieux leur demande. C'est ainsi que dans un marché euphorique et facile, ils ne relâchent pas pour autant leur politique de qualité de la prestation commerciale. Les dirigeants d'Usinor, jusqu'à la crise de 1978, se laissent porter par le confort d'un marché national de demande¹¹. La formation des dirigeants est peut-être un élément d'explication : Claude Etchegaray, premier directeur d'Usinor à ne pas être issu d'X-Mines, est aussi le premier à se préoccuper avant tout de la question commerciale, réorganisant la structure de l'entreprise et recrutant de nombreux cadres issus d'écoles de commerce. Mais après son départ, on constate le retour à la tendance traditionnelle.

Après 1974, des fluctuations cycliques ont été la principale cause de tensions sur le marché international. Avec l'entrée sur ce marché de pays producteurs de plus en plus nombreux (Brésil, Corée du Sud et autres) et la stagnation économique, ces tensions se sont transformées en batailles sans merci sur le marché européen et mondial. Pour lutter contre le dumping, les industriels européens de l'acier se regroupent au sein d'Eurofer, pour une action plus efficace sur les autorités de Bruxelles. Néanmoins, alors qu'une réponse européenne aurait peut-être été une solution, ni les Français, ni les Allemands ne relâchent la compétition entre eux.

Réponse par les ententes

Une seconde réponse à la mondialisation, liée à la première, a été, pour les deux sidérurgies, la mise en place d'ententes, d'abord nationales, puis internationales, pour le commerce d'exportation.

La production sidérurgique, qui s'est intensifiée en Allemagne au début du XX^e siècle, exige une certaine régularité, d'où la nécessité de réguler l'écoulement des produits. Pour cette raison, la production va passer rapidement d'un régime d'ententes peu contraignantes à celui de cartels strictement réglementés et s'étendant à la fois à la production, aux prix et aux débouchés. Après la guerre, suite à quelques tentatives ratées et dès que l'inflation est maîtrisée, les sidérurgistes allemands fondent, en 1924, la Rohstahlgemeinschaft, qui vise en particulier « *la poursuite de buts économiques communs à l'intérieur et à l'étranger* »¹². Cette entente regroupe alors presque tous les producteurs allemands et sarrois d'acier. Chacun, en fonction de sa production, se voit attribuer une quote-part qui ne doit pas être dépassée, sous peine d'amende. Cette entente n'a qu'un rôle de contrôle de la production, son écoulement sur le marché allemand et sur les marchés extérieurs revenant aux différents comptoirs de vente. Ils sont représentés vis-à-vis des tiers par le Stahlwerks-Verband reconstitué.

¹¹ Eric Godelier, De la quantité à la qualité : politique de produit chez Usinor (1948-1982), in : Philippe Mioche/Denis Woronoff (dir.), L'acier en France : produits et marchés, de la fin du XVIII^e siècle à nos jours, Dijon 2006, p. 199.

¹² Journée industrielle, 29 décembre 1926.

En dehors des périodes de crise aiguë, les gouvernements de la République de Weimar ne souhaitent pas intervenir dans ces mécanismes de régulation des marchés. La première législation sur l'organisation des cartels date de 1923. Conséquence à la crise monétaire et faite pour protéger les consommateurs, cette loi veut empêcher une trop grande augmentation des prix. Elle apporte une certaine limitation aux cartels nationaux comme internationaux, mais il s'agit plutôt d'une tolérance contrôlée. La législation allemande est complétée en 1930, une nouvelle ordonnance d'urgence restreignant à nouveau le droit des cartels¹³.

Si des ententes nationales et internationales existaient déjà avant 1914 en France, aucune n'était vraiment totale¹⁴. Alors qu'en Allemagne les cartels inspirent la tolérance, voire une certaine sympathie, en France les coalitions sont toujours interdites (loi de 1791), même si la législation est loin d'être appliquée puisque des ententes existent de fait, en particulier dans la métallurgie¹⁵. Avant la Première Guerre mondiale, on assiste aussi aux premiers contacts européens qui aboutissent essentiellement à des accords bilatéraux. Cependant, c'est à l'initiative privée que des ententes internationales doivent le jour. L'Entre-deux-guerres en est la période d'apogée.

La guerre accélère les changements, avec la pratique des consortiums d'achat et de vente, contrôlés par l'État. Le rapport Clémentel insiste, en 1919, sur l'impérieuse nécessité de transposer la concurrence du terrain national au terrain international. Du côté des industriels, les ententes internationales ne sont pas encore très bien perçues, car le risque de leur création était qu'elle profite surtout aux dissidents. Pour préparer des accords internationaux, il fallait donc au préalable que chaque marché national participant soit organisé en réunissant le plus grand nombre de producteurs.

Pour la première fois, en 1919, est créé au niveau national un Comptoir sidérurgique de France (CSF) qui contrôle l'ensemble des ventes intérieures et extérieures d'acier brut et de produits laminés, avec l'accord du gouvernement (il résulte de l'union des nombreux cartels spécialisés qui existaient avant la Première Guerre mondiale). Il comprend deux départements : le cartel national, qui attribue les quotas, décide des prix et des conditions de vente, et un cartel d'exportation indépendant. Le CSF se défait fin 1922, mais une nouvelle entente, élargie à la Sarre, se reconstitue en 1925, l'Office statistique des produits métallurgiques (OSPM), qui intervient seulement sur les prix en fixant un minimum pour certains produits et recueille les chiffres de vente par les usines des différents produits. Le comptoir est réorganisé en 1926 en regroupant, « *selon le modèle allemand* », les comptoirs nouvellement créés (tubes, aciers plats, rails et fer-blanc puis en 1927, fil-machine). Il se porte caution, de la même façon que le Stahlwerks-Verband, dans le but de développer les exportations d'aciers finis¹⁶. C'est à lui qu'échoit le nouveau rôle de représenter la branche française dans les négociations internationales pour les ententes en formation.

13 Stahl und Eisen, 13 juin 1935.

14 À l'exception du comptoir des poutrelles (1896).

15 Françoise Berger, op. cit., p.41-44.

16 BA R 13 I/ 254/Verbandsbindungen in der Eisenindustrie des Auslandes. Frankreich, 1937.

On peut mettre en partie au compte de la formation des divers cartels français l'impulsion donnée au même moment par les ententes internationales qui se constituent, et auxquelles tous les comptoirs français du secteur concerné participent. Ainsi, après l'achèvement de l'entente nationale en France, peut être conclue une entente internationale qui repose d'abord sur quatre partenaires de l'Europe du Nord-Ouest : La France et l'Allemagne auxquels se sont joints la Belgique et le Luxembourg. C'est à l'époque le quatuor dominant la production européenne, mais aussi le marché mondial. Ces nations européennes surproductrices se rendaient la vie dure sur le marché intérieur comme à l'exportation : à la suite de négociations assez longues, les quatre pays concluent le 30 septembre 1926, l'Entente internationale de l'acier (EIA)¹⁷. Si l'initiative en revient entièrement aux industriels, les gouvernements suivent d'un œil attentif le déroulement des discussions en cours.

Conclue sous forme d'un "gentlemen's agreement" et constituée d'un accord sur la production et sur les ventes (marché intérieur et extérieur)¹⁸, son principal objectif était d'adapter la production à la demande en instaurant des quotas par pays et un système de compensation. Chaque pays recevait le droit à une quote-part de l'ensemble de la production, auquel il devait se tenir¹⁹. On constitua une caisse destinée à encourager la modération de la production, pour obtenir une certaine hausse des prix. La répartition des contingents nationaux entre les différentes usines de chaque pays était du ressort de l'organisme national de chaque pays, responsable également des outsiders²⁰. Avec la crise, l'EIA est défaite, mais un nouvel accord est signé dès 1932, beaucoup plus souple, qui partage les marchés à l'exportation, et est accompagné d'accords sur les prix.

Les conséquences en sont majeures pour les deux sidérurgies, car ce secteur sort plus vite de la crise mondiale que les autres secteurs de la production industrielle non régulés. On retrouve ici la vision dominante d'un certain nombre d'entrepreneurs européens, dont beaucoup d'hommes des deux pays, qui se positionnent pour un libéralisme contractuel (avec un « encadrement » mis en place par les entrepreneurs et non par les États). Des hommes comme Ernst Poensgen ou Théodore Laurent en sont les porteurs dans le secteur sidérurgique²¹.

À partir de cette époque, la réponse par les ententes est une donnée constante de la sidérurgie française et allemande, mais aussi européenne. Ainsi, on constate la poursuite de ces stratégies d'ententes après la guerre, malgré l'opposition de la CECA. À cet égard,

17 Françoise Berger, op. cit., p.41-44.

18 Pour une durée de 4 ans et demi, jusqu'au 1^{er} avril 1931 (Stahl und Eisen, n° 48, 1936).

19 Sur une base trimestrielle, on fixait le tonnage total, et celui de chaque groupe en fonction de quotas basés sur la production du 1^{er} trimestre 1926.

20 Les ventes des usines qui avaient refusé d'adhérer à l'entente étaient néanmoins comptabilisées dans le total attribué à chaque groupe.

21 Françoise Berger, Les réseaux de l'industrie sidérurgique pendant les années trente, in : Michel Dumoulin (dir.), Réseaux économiques et construction européenne, Bruxelles 2004, p.145-161.

Charles Barthel évoque la formation d'une « hyperentente »²², même si celle-ci ne survit pas à la crise des années 1970. Sur la longue durée, c'est une manière récurrente de gérer le problème de la concurrence internationale, rendue un peu plus difficile avec le temps par l'apparition des outsiders et la multiplication des producteurs. Aujourd'hui, la tendance est à un retour avivé de ces pratiques dans un secteur où la concentration a subi de fortes poussées. Les sanctions prises encore récemment par le *Conseil français de la concurrence*²³ en 2008 ou par la *Commission européenne*²⁴ en juin 2010 montrent à l'évidence que la stratégie de l'entente reste une approche privilégiée par l'industrie sidérurgique européenne, en particulier allemande, comme réponse aux diverses difficultés du marché, ou tout simplement pour rentabiliser mieux encore les périodes fastes.

Réponse technologique

Au tournant du XX^e siècle, l'Allemagne et la France ont déjà pris une belle avance technologique qui leur permet de couvrir une demande croissante du marché mondial, autant dans les fers et aciers courants que dans les produits plus spécialisés. Ainsi, dans le domaine des aciers spéciaux, on constate un niveau très comparable : Schneider et Krupp se disputent le marché de l'armement en Europe orientale et balkanique, et lors de la première guerre mondiale, les canons de Schneider font largement le poids face à ceux de Krupp. En 1910, au Creusot (Schneider), on décide mettre en place un vaste programme d'investissements pour la modernisation du travail de transformation du métal (relaminage). Celui-ci est stoppé par la guerre, mais repris après. C'est une tendance que l'on constate partout en France et en Allemagne rhénane.

Claude Beaud souligne le rôle fondamental des ingénieurs et des chercheurs français lors du tournant du siècle, même si l'influence de laboratoires de recherche des grandes entreprises allemandes n'est pas négligeable²⁵. L'objectif est avant tout de contrôler précisément l'ensemble du processus (aspects chimiques et thermiques) afin de garantir au client une qualité toujours identique. Les laboratoires de recherche de la Sorbonne, du Collège de France ou des grandes écoles ne dépendent pas d'entreprises, ils travaillent dans une perspective longue. Henri Le Chatelier fonde ainsi la micrométallographie. On trouve aussi comment mesurer l'élasticité ou la résistance du métal, même si en ce domaine, c'est l'Allemand Martens qui met au point le meilleur système. Ainsi, au début du XX^e siècle, l'industrie sidérurgique allemande et française développent une approche scientifique de la

22 C. Barthel, La crise sidérurgique des 'Golden Sixties', in : Charles Barthel/Josée Kirps, Terres rouges. Histoire de la sidérurgie luxembourgeoise, vol. 2, Luxembourg 2010, p. 90.

23 Amendes record dans la sidérurgie, Arcelor-Mittal devra régler 300 millions d'euros, in : Les Échos, 16 décembre 2008.

24 EU-Strafe. Stahl-Kartell muss halbe Milliarde Euro zahlen, in: Der Spiegel, 30 juin 2010.

25 Claude Beaud, Wissenschaftliche-technische Transformationsprozess in der französischen Stahlindustrie im 20. Jht, in : Hubert Kiesewetter/ Michel Hau (Hrsg.), Der Wandel von Industrie Wissenschaft und Technik in Deutschland und Frankreich im 20. Jht, Würzburg 2002, p. 165 et suivantes.

production qui permet une connaissance toujours plus exacte du processus de fabrication, et donc une bonne avance technologique sur les concurrents européens ou américains²⁶. On peut ainsi commencer à envisager une automatisation de la production.

Dans l'entre-deux-guerres, on constate en France un certain repli de la force d'innovation. Ce serait en grande partie à cause de la saignée démographique de la guerre, à quoi s'ajoute l'image négative des « marchands de canons »²⁷. La firme Schneider, qui s'était montrée la plus à la pointe au XIX^e siècle, vit des années 1920 difficiles. Pourtant elle a énormément investi pour moderniser, transformer ou compléter son équipement, en particulier pour l'électrifier, mais sans innovation majeure. Cependant, l'invention du procédé Perrin (1934), à Ugine, permet une épuration plus facile et plus fine des déchets (laitier) dans le processus d'acier Siemens-Martin²⁸. C'est un brevet qui sera d'ailleurs convoité par les Occupants pendant la guerre²⁹. À cette époque, si dans le domaine de la production automatisée à grande échelle, les Américains ont déjà pris de l'avance, dans le domaine des hautes technologies il n'y a pas encore domination nette et les deux sidérurgies européennes ont peu de leçons à recevoir dans la recherche de pointe.

Des années 1930 aux années 1950, la mondialisation est portée par le développement de la société de consommation, dont celui du secteur de l'automobile. Celui-ci exige des aciers plats qui deviennent un enjeu important de la sidérurgie européenne. La concurrence est alors plus forte, mais la demande est en hausse : il y a là une importante extension possible du marché à l'exportation. La réponse technologique est celle du train de laminage à bande continue, dont la question de l'installation dans une ou deux unités est posée bien avant la Seconde Guerre mondiale, tant du côté français que du côté allemand. C'est une véritable innovation de rupture qui se développe aux États-Unis dès la fin des années 1920 (on en connaît déjà la technique en Europe). Mais la question n'est pas seulement technique, elle porte aussi sur l'évaluation des débouchés possibles, dans un marché français, allemand ou européen qui n'est guère comparable à celui qui se dessine aux États-Unis.

La réponse va être différente des deux côtés du Rhin. Les Vereinigte Stahlwerke mettent en œuvre ce nouveau procédé en 1937. Ils construisent à Dinslaken un de ces gigantesques trains de laminage continu à larges bandes, le premier en Europe. Ceci va permettre également la massification de l'automobile : la fameuse Volkswagen ne peut se comprendre qu'avec cette production nationale de tôles. Les Français attendent, car l'investissement nécessaire est énorme³⁰, mais surtout, ils considèrent que le marché français, comme le

26 Envers lesquels les deux sidérurgies ont encore une grande longueur d'avance jusqu'en 1914. Cf. Françoise Berger, « Le regard sur l'Amérique dans la sidérurgie française », *in* : Antoine Marès/ Catherine Nicault (dir.), *Terres promises*, Paris 2008, p.193-210.

27 Claude Beaud, *op. cit.*, p.168.

28 On arrive à une pureté à 0,01 % contre 0,1 % au siècle précédent.

29 Françoise Berger, *La France, l'Allemagne et l'acier (...)*, *op. cit.*, p. 645.

30 Un rapport de mission de la S^{te} Carnaud (1937) révèle la prise de conscience de l'urgente nécessité de s'adapter aux nouveaux marchés de la tôle, conséquence de la demande des industries de transformation (AN 189 AQ 213).

marché international, n'offrira pas assez de débouchés. C'est une gestion malthusienne du secteur, ou peut-être seulement une mauvaise anticipation de son avenir.

Cependant, dès la fin de la guerre, on a conscience que la sidérurgie française, aux équipements vieillissants, n'est pas concurrentielle sur le marché mondial. Pour s'adapter à la nouvelle donne, il faut faire un choix prévisionnel sur les qualités de production à privilégier : demi-produits (profilés divers, barres, tubes) ou produits plats (tôles). C'est le second choix qui est fait car on prévoit que les débouchés vont exploser dans le domaine de l'automobile, tout comme pour de nombreuses autres applications. Mais l'investissement est gigantesque, d'où l'intervention des pouvoirs publics. Le gouvernement décide, en mars 1946, l'implantation de deux trains de laminoirs à chaud, à bande continue (les produits seront ensuite retravaillés sur d'autres trains de laminage à froid) pour la fabrication de tôle mince, un dans le Nord, le second dans l'Est.

Ainsi, il faut attendre l'après-guerre et les crédits du plan Monnet pour que le premier train français (importé des États-Unis) soit installé à Denain (1950), par Usinor. Mais il est très vite saturé et il faut en augmenter rapidement la capacité. Le second train, concurrent, est celui de la Sollac, à Florange-Sérémange (1953). Les sidérurgistes français profitent alors pendant un moment d'une situation sans la concurrence allemande pour prendre des parts de ce marché. En effet, en Allemagne, le train à large bande a été démonté et transféré en URSS au titre des réparations et il ne sera reconstruit qu'en 1955 (Thyssen). La position de la sidérurgie française n'est alors pas mauvaise du point de vue des prix de revient, même si les autres sidérurgies européennes se sont également équipées : dans les années cinquante, il y en a onze trains continus et semi continus³¹. Dès 1963, Usinor installe dans sa nouvelle usine de Dunkerque un nouveau train à bandes plus puissant et en coulée continue (la première coulée continue française démarre en 1971).

Malgré une période de hauts bénéfices dans les années 1950 et 1960, il faut constamment veiller à ne pas perdre sa compétitivité. Au moment où, en France, en 1966, est lancé un premier plan pour la sidérurgie qui doit faciliter une nouvelle restructuration et modernisation, on constate, côté allemand, que la compétitivité du secteur sidérurgique a tendance à fléchir depuis plusieurs années, comme le montre la part croissante de parts de marché conquise, sur son propre marché intérieur, par ses concurrents de la CECA³². D'autant plus qu'au moment où la compétition internationale augmente, les coûts s'envolent également. De plus, la consommation d'acier par habitant semble avoir atteint une limite supérieure tandis que des matériaux nouveaux (en particulier plastiques) menacent de remplacer l'acier ; enfin des pays clients traditionnels de la sidérurgie allemande ont désormais lancé leur propre production.

Pourtant, c'est réellement à la fin des années 1970 que s'opère le second grand bond en avant technologique, qui concerne la part de l'acier brut produit par coulée continue. D'une

31 Philippe Mioche, La reconstruction de la sidérurgie européenne, 1945-1949, *in* : Histoire, économie et société, 1999, n° 2, p. 407.

32 Part passée de 10 % en 1955 à 25 % en 1966, selon Rolf Stuchtay, Competitiveness of German steel industry, *in* : Intereconomics, 1967, Nr 2, p. 43-45.

manière générale dans la communauté européenne³³, cette part passe de 10 % en 1973 à 40 % en 1980 et atteint 97 % en l'an 2000. L'Allemagne a dans ce domaine une grande longueur d'avance puisqu'elle produit, en 1973, 16 % de son acier par coulée continue au moment même où la France en produit 8 %. Mais ces chiffres bondissent quelques années plus tard (1980) dans les deux pays : 47 % pour l'Allemagne, 42 % pour la France. Cinq ans après, c'est presque un doublement avec, en 1985, 80 % pour l'Allemagne et 82 % pour la France qui dépasse l'Allemagne, celle-ci la rejoignant autour de l'an 2000. Ceci est le résultat, sur la période 1980-2000, d'importants efforts d'investissements qui expliquent un maintien relatif, sur le marché mondial, des deux sidérurgies³⁴.

Pourtant, dans les années 1945-1975, la France a été bien plus suiveuse que leader dans les grands processus de transformation technique. En 1975, l'investissement du secteur sidérurgique dans la recherche-développement n'est que de 0,7 % du produit total, soit la moitié de la moyenne des autres branches. En ce qui concerne l'acier à oxygène, la France rattrape son retard par rapport à l'Allemagne au cours des années 1970, et en 1980, les deux tiers de sa production sont issus de ce procédé (au détriment de l'acier Siemens-Martin et Thomas). Seul l'acier électrique résiste bien (15 % de la production). On note aussi le développement de la fonte liquide (coulée et directement laminée) après 1945, avec les bloomings et les laminoirs. En France ce procédé ne concerne que 10 % de la production car il a pour contrainte la nécessité d'une production régularisée qui ne permet pas de variation, d'où son succès mitigé³⁵.

En 1990, Usinor-Sacilor est le deuxième groupe sidérurgique mondial, et le premier européen. De 1987 à 1995, il présente la meilleure productivité horaire mondiale. Le groupe réalise les deux tiers de son chiffre d'affaires hors de France³⁶. On peut donc parler d'une réussite de la sidérurgie française et allemande face à la crise technologique (acier trop lourd, moins concurrentiel que les nouveaux matériaux). C'est par l'innovation technologique que les deux industries ont pu relancer la consommation d'acier et élargir cette consommation à de nouvelles utilisations. Cependant, on constate des différences importantes en ce qui concerne le montant des investissements, leur rythme et leur durabilité. De 1974 à 2002, les investissements allemands sont toujours supérieurs aux français (environ le double). Ils se font de plus à des rythmes différents : si les années 1984-1985, marquent un effort particulier des deux côtés du Rhin, à partir de 1997, on constate qu'ils se ralentissent nettement côté français, alors qu'au contraire ils se renforcent côté allemand.

D'une manière générale, deux changements majeurs ont marqué le secteur sidérurgique de 1985 à 2005. Le premier est sa transformation radicale résultant d'innovations

33 René Leboutte, *Histoire économique et sociale de la construction européenne*, Bruxelles 2008, p. 473 (statistiques allemandes et européennes).

34 Philippe Mioche, *Retour sur la 'Lotharingie industrielle'*, in : Sylvain Schirmann (dir.), *Ces chers voisins. L'Allemagne, la Belgique et la France en Europe*, Stuttgart 2010, p. 248.

35 Claude Beaud, *op. cit.*, p.168 et suivantes.

36 Eric Godelier, *De la stratégie des sites à la stratégie du groupe : le cas d'Usinor*, Séminaire Crises et Mutations, 19 mai 1995, École de Paris du management.

technologiques. La production d'acier est devenue une industrie de haute technologie : la fabrication de nouvelles qualités d'acier plus léger avec des moyens plus efficaces a permis une moindre consommation de matières premières et une diminution du nombre d'ouvriers. Le second est le résultat de l'abandon par l'État de ses droits de propriété et de son contrôle de longue date sur la sidérurgie, et la privatisation du secteur³⁷.

Pour la période très récente, on constate encore de nouvelles innovations. Ainsi pour l'automobile, les tôles sont toujours plus fines. Des contraintes très fortes existent dans la production pour l'industrie de la construction (ponts, gratte-ciel) qui ont donné lieu à une grande inventivité. On constate aussi le passage d'une grande partie de la production par des fours à oxygène (transformation directe de la ferraille).

Réponse capitaliste

On le sait, de manière parallèle au développement de la mondialisation dans l'économie, on a vu s'opérer un mouvement de concentration du capital et de financiarisation de l'industrie. Le secteur de la sidérurgie est particulièrement concerné car ses équipements nécessitent de très lourds investissements. À partir de la Première Guerre mondiale, le coût de ces équipements n'a cessé de s'amplifier. Dans les deux pays, il faut donc pour les entreprises trouver sans cesse de nouveaux capitaux, tout en préservant la majorité de contrôle.

Après 1918, on assiste à un début de concentration horizontale dans la sidérurgie française, au moment du partage des sociétés sidérurgiques allemandes de la Lorraine libérée. Cinq groupements de sociétés se créent à cette occasion. Dès cette époque s'amorce également une concentration verticale. On assiste dans tout l'entre-deux-guerres à des prises de participations mutuelles entre sociétés qui resserrent progressivement les liens. C'est le cas des plus grands groupes français : Marine-Homécourt, Micheville et Pont-à-Mousson, les Aciéries de Longwy et les Aciéries du Nord-Est³⁸.

Concentration et intégration étaient déjà très ancrées dans la sidérurgie allemande puisqu'elles étaient apparues entre les années 1870 et 1900. Des Konzerns s'étaient formés, la plupart étant encore de simples communautés d'intérêt technique, mais certains allant déjà jusqu'à une direction unique. Cette intégration poussée de la sidérurgie allemande (combinée avec les cartels nationaux) lui avait permis de reconquérir les marchés malgré les amputations et les pertes subies après la guerre. Une étape supplémentaire est franchie en 1926 : une moitié des industriels allemands de la sidérurgie (en termes de production) regroupent directement leurs forces en créant le Konzern des Vereinigte Stahlwerke, qui naît de la fusion des usines Phoenix, Rhestahl, Rhein-Elbe-Union et Thyssen et produit directement 40 % de l'acier allemand, sans compter le contrôle indirect par l'intermédiaire

37 Jean-Marie Beguin, Les relations industrielles dans la sidérurgie, *in* : European Industrial Relations Observatory on line (EIRO), juillet 2005.

38 Françoise Berger, La France, l'Allemagne et l'acier (...), *op.cit.*, p.30-31.

des filiales ou des investissements financiers. Les accords entre les différentes sociétés lui permettent ainsi de contrôler, en 1929, près de 80 % de la production intérieure. Cette domination du marché national facilite une réorganisation qui permet la mise en place de mesures de rationalisation comprenant à la fois une spécialisation des aciéries et la fermeture des unités non rentables. Les premiers résultats sont spectaculaires : à l'usine August-Thyssen Hütte (Duisbourg-Hamborn), on passe assez rapidement de 75 000 tonnes d'acier par mois à 170 000, sans accroissement de la main d'œuvre³⁹.

Le Konzern Mannesmann est un autre exemple type de cette concentration poussée à l'extrême. En dehors de la production d'acier proprement dite, il contrôle alors une chaîne complète d'unités allant de la production de charbon et de fer à celle de véhicules divers et de bicyclettes. Cette concentration très poussée permet aussi à la sidérurgie allemande d'aborder le marché mondial d'une seule voix, et d'une voix puissante.

Après la Seconde Guerre mondiale, les deux sidérurgies sont soumises à des pressions nouvelles. En France, on a déjà évoqué le rôle majeur des pouvoirs publics et de leurs financements dans les avancées technologiques, ce qui a eu des conséquences en termes de concentration des entreprises. En Allemagne, la sidérurgie est contrainte à une décartellisation forcée, qui bouleverse les structures existantes du capital et entraîne la fin de l'intégration verticale. Mais puisque la sidérurgie a été laissée au secteur privé, par le jeu du marché, la reconcentration s'opère dès le milieu des années 1950.

Dès ces années 1950, la August Thyssen-Hütte a développé une politique de concentration en acquérant des participations majoritaires dans les Niederrheinische Hütte (1956) et dans la Deutsche Edelstahlwerke (1957). Elle poursuit cette politique en acquérant la majorité dans la Phoenix et dans les Vereinigte Hütten und Röhrenwerke (1964), puis dans la Hüttenwerk Oberhausen (1968)⁴⁰. Ainsi, en 1969, deux sociétés sidérurgiques, Thyssen et Mannesmann, se partagent quasiment le marché, la première s'étant spécialisée dans la production de l'acier laminé, la seconde dans la production de tubes.

Il faut cependant attendre les années 1970 pour que commencent, dans les deux pays, de grandes vagues fusions qui dureront près de deux décennies, pour faire face à la mondialisation de la sidérurgie qui se renforce. Après les années de crise, le secteur de l'acier repart à la hausse. Il faut prévoir l'avenir et anticiper : comment faire face aux nouveaux géants extra-européens ? Jusque-là, la sidérurgie européenne est, d'une façon générale, encore très majoritairement nationale (capitales), même si elle se déploie largement à l'échelle internationale.

En 1973, Thyssen acquiert les Rheinstahl, l'ensemble prenant le nom de Thyssen Stahl en 1977. De son côté, Krupp, restructurée en 1968 sous le nom de Friedrich Krupp, prend des participations dans les Stahlwerke Südwestfalen et dans Hoesch (fusion en 1992). Avec la crise, Thyssen et Krupp envisagent une fusion, mais y renoncent finalement pour se contenter d'une entente (1983). Côté français, est créée Usinor-Sacilor, nouvelle société publique rassemblant les deux anciennes sociétés rivales (1986), qui sera privatisée en 1995

39 Henri Rieben, op. cit.

40 René Leboutte, op.cit., p.459, note 21.

(à cette époque, 1^{er} rang européen et 3^e rang mondial). Après l'absorption de la Sollac (1990), puis d'Ugine (1991), la concentration est alors absolue dans la sidérurgie française (groupe Usinor, 1997). En Allemagne, le secteur s'est encore concentré (1999, Thyssen-Krupp⁴¹), sans toutefois aboutir à une fusion nationale complète.

En 2002, c'est la dernière étape, celle de l'ouverture européenne : de français, le groupe Usinor devient européen : il fusionne avec l'espagnol Aceralia et le luxembourgeois Arbed pour former Arcelor. Le groupe Thyssen-Krupp poursuit son internationalisation des implantations et des capitaux. C'est une situation tout-à-fait nouvelle pour les deux sidérurgies. Cependant, si la géographie de l'implantation des groupes dans le monde a évolué assez vite depuis les premières années du XXI^e siècle, la part des territoires nationaux et européens reste très largement majoritaire. Arcelor réalisait encore en Europe, en 2004, 77 % de son chiffre d'affaires. Les fusions se poursuivent en Allemagne : en 2007, Salzgitter a pris le contrôle de la Klöckner-Werke. Mais en 2006, Mittal (indien) rachète le géant européen Arcelor, basé au Luxembourg⁴². Avec cette acquisition, la production annuelle de la nouvelle compagnie Arcelor-Mittal est alors de près de 110 millions de tonnes, soit un dixième de la production mondiale. Le nouveau siècle est au gigantisme et les sociétés françaises n'y ont pas résisté. En 2010, les sociétés allemandes survivent encore, mais leur avenir reste incertain.

Sur la longue durée, on peut aussi noter une différence assez importante en termes d'interpénétration des capitaux. Les schémas allemands montrent que celle-ci est bien plus importante côté allemand, par exemple pour l'entre-deux-guerres⁴³, mais c'est encore vrai de nos jours. Cela explique-t-il la plus grande solidité financière et le moindre recours à l'emprunt ? C'est une hypothèse que l'on ne peut confirmer, ne disposant pas d'une étude suffisante dans ce domaine.

Bilan comparatif

La présentation des réponses des sidérurgies française et allemande face à la mondialisation, sur le long siècle, permet de dégager quelques différences, mais aussi des convergences, des proximités.

Des différences sensibles ?

Les différences de structure entre les entreprises des deux pays et dans l'organisation du secteur expliquent en partie leur différence de stratégie (commerciale, technologique).

41 Thyssen-Krupp reste, en 2010, une entreprise encore largement européenne (60 % de l'emploi, 62 % des ventes), avec une implantation nationale encore forte (40 % des emplois, 33 % des ventes).

42 Le nouveau groupe reste majoritairement européen : en 2010, on comptait 55 % des emplois sur le continent européen (39 % pour UE).

43 Kim Priemel, Flick, eine Konzerngeschichte, Göttingen 2007.

Michel Freyssinet avance comme explication au retard français dans les années 1970/1980, les problèmes de structure capitaliste d'une industrie longtemps à large base familiale et les fortes rivalités, mais aussi une intégration insuffisante, en particulier avec les industries de transformation⁴⁴.

D'une manière générale peuvent jouer également des différences de financement. Mais dans le cas de la sidérurgie, ce problème n'a pas été majeur au cours du XX^e siècle, en raison de la priorité stratégique pour les deux États de ce secteur lié à celui de l'armement. Par ailleurs, l'importance de la main d'œuvre a pesé car elle a toujours été une préoccupation des États comme des collectivités territoriales, dans la mesure où seuls certains bassins d'emploi géographiquement très restreints sont concernés et donc les conséquences sociales concentrées. On constate aussi une différence notable, c'est que, après le tournant majeur des années 1970, les Allemands (Thyssen, Krupp, Dillinger Hütte, Saarstahl, mais c'est moins vrai pour Mannesmann) sont restés dans le cœur du métier, ce qui n'a pas été le cas des groupes de Wendel ou Schneider.

Finalement, même s'il faudrait pousser cette étude plus loin, la différence de positionnement de la sidérurgie française et allemande face à la mondialisation, tient en grande partie, sur la longue durée, à l'approche commerciale générale, en particulier sur les marchés mondiaux. Dès l'origine et malgré un vaste marché national, les sidérurgistes allemands se sont activement tournés vers les marchés d'exportation. D'où peut-être, sur la durée séculaire, une habitude de mise en concurrence sur les marchés mondiaux et des stratégies commerciales que cela implique, plus à l'écoute du client. Ceci a des conséquences technologiques et une adaptation plus grande de l'offre à la demande, donc des conséquences en termes de diversité et de qualité. Est-ce la prédominance en France d'une gouvernance de hauts techniciens (X-Mines) qui fait cette différence ? En Allemagne, le cadre commercial à une place plus importante dans l'entreprise sidérurgique et ce, dès le début du siècle.

Bien sûr on peut arguer de l'avantage naturel (charbon, coke, et Rhin), non négligeable. Dès le tournant du siècle, la sidérurgie allemande est dépendante du minerai importé, mais elle possède (au moins pour l'Ouest) le double avantage du Rhin, car non seulement l'approvisionnement en est facilité⁴⁵, mais elle bénéficie aussi de tout le bassin du Rhin, l'hinterland de Rotterdam. Elle a ainsi un débouché naturel sur toute l'Europe du Nord et du Nord-ouest.

Pourtant l'Allemagne, en raison des deux guerres et des deux défaites, a dû à deux reprises réorganiser sa sidérurgie en profondeur. D'abord, après la Première Guerre mondiale avec la perte de l'Alsace-Lorraine, alors qu'au contraire l'industrie française bénéficie de l'apport des mines de la Sarre qui, jusqu'en 1935, entrent dans la zone douanière française, et des livraisons du coke de la Ruhr. Après la Seconde Guerre mondiale, la décartellisation a eu aussi des effets sur la structure de la sidérurgie allemande. En ce qui concerne la reconstruction, les deux pays ont été touchés symétriquement par des

44 Michel Freyssenet/Catherine Omnès, *La crise de la sidérurgie française*, Paris 1983, p.57-58.

45 Dès leur création, les Vereingite Stahlwerke ont aménagé leur propre port et contrôlent tout le transport, amont et aval.

bombardements alliés et autres destructions. Ceci dit, ces deux réorganisations (de même que celle de l'année 1926 avec les Aciéries réunies) ont sans doute permis à l'Allemagne, à deux reprises dans le siècle, de remettre à plat le système de production du secteur et de le moderniser en profondeur (organisation, équipement), là où les entreprises françaises se contentaient d'améliorer l'existant (sauf avec la création d'Usinor en 1948).

Une question de gouvernance ?

Côté français, on a relevé sur plusieurs exemples une tendance à se satisfaire d'une forte demande nationale (Schneider pour le nucléaire, Usinor pour les tôles automobiles, etc.). La formation « publique » des dirigeants y est-elle pour quelque chose ? C'est difficile de l'affirmer. Néanmoins, la proximité des dirigeants de ses entreprises avec les élites politiques (réseaux des grandes écoles), due également aux relations spécifiques avec l'État français après la Seconde Guerre mondiale, pourraient expliquer une vision plus tournée vers un développement national sans souci, appuyé quand il le faut par l'argent public (mais avec des contraintes parfois fortes⁴⁶, donnée qui n'existe pas en Allemagne). Ceci renvoie en général à la question de la gouvernance qui va de pair avec celle des élites, de leur formation et de leur parcours professionnel, examinée pour l'Allemagne dans un ouvrage important⁴⁷.

Dans sa contribution, Karl Lauschke montre que, dans l'industrie sidérurgique allemande, apparaît certes, à partir de 1945, une nouvelle catégorie de cadres de « pointe », mais que ceux-ci correspondent encore au type du *Schlotbaron*⁴⁸. Ce n'est qu'au tournant des années 1960/1970 que l'on voit des diplômés en gestion et des juristes arriver à ces postes, comme le souligne pour sa part Stefan Unger⁴⁹. On recourt alors de plus en plus à des managers externes, étrangers à cette branche. On peut constater que, côté français, les problèmes de génération sont de même nature, même si le recrutement X-mines introduit une spécificité très forte qui, si elle paraît s'affaiblir un moment à partir de l'entrée en crise, se prolonge néanmoins largement au-delà. Un autre point de convergence entre France et Allemagne est la question de la « mondialisation » des dirigeants eux-mêmes : on en est encore très loin dans un pays comme dans l'autre⁵⁰. Ceci dit, une partie de plus en plus

46 Par exemple dans le cas d'Usinor qui fut obligée de participer, avec Sacilor, au financement de la Solmer à Fos (cf. Eric Godelier, *De la stratégie des sites...*, op. cit.).

47 Cf. Volker Berghahn/Stefan Unger/Dieter Ziegler (Hrsg.), *Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert*, Essen 2003.

48 Karl Lauschke, *Vom Schlotbaron zum Krisenmanager*, in : Volker Berghahn/ Stefan Unger/ Dieter Ziegler, op. cit., p. 115-128.

49 Avec des « professionnels aux fonctions spécialisées » là où avant il était question que de « personnalités » plus polyvalentes. C'est ce que montre Stefan Unger pour l'ensemble des élites économiques (*Die Wirtschaftselite als Persönlichkeit*, in : Volker Berghahn/Stefan Unger/Dieter Ziegler, op. cit., p. 295-316).

50 M. Berry et al. évaluent à moins de 10 % le nombre de managers étrangers à la tête d'une entreprise (*Les élites managériales françaises dans la mondialisation : spécificités ou retard ?*, in : *Entreprises et histoire*, 2005/4, n° 41, p. 105). A cet égard, le secteur sidérurgique ne fait pas figure de modèle.

grande de ces managers encore très « nationaux » a cependant effectué une partie de ses études à l'étranger (essentiellement aux États-Unis). Et l'Allemagne a sans doute une petite longueur d'avance en ce domaine.

Un autre élément irait plutôt dans le sens de la divergence des modes de gouvernance. Depuis 1945, avec les changements politiques et sociaux imposés à l'Allemagne par les Alliés, la situation « sociale » des entreprises n'est pas exactement comparable entre France et Allemagne. En effet, il ne faut pas diminuer l'impact sur la gouvernance des entreprises qu'a constitué la *Mitbestimmung* (cogestion) en Allemagne, qui a largement amputé le pouvoir de décision des dirigeants de la sidérurgie. N'oublions pas non plus qu'IG-Metall est toujours de très loin le syndicat le plus puissant d'Allemagne et que son poids dans les négociations salariales reste fondamental, même si les méthodes du « dialogue social » sont très différentes entre les deux pays. À cet égard, on dispose du témoignage d'un ancien président de Thyssen, Dieter Spethmann, demeuré dans ces fonctions durant 18 années. Il estime que le statut anglo-saxon des sociétés est meilleur que l'allemand, à cause de la cogestion. Autrement dit, même s'il ne fait pas la comparaison avec la France, il voit dans le droit allemand des sociétés plutôt un handicap. Il donne par ailleurs sa vision de l'Allemagne face à la mondialisation : si l'industrie allemande – et en particulier l'industrie sidérurgique – a tant développé les exportations, c'est pour faire des économies d'échelle : il fallait produire plus et ensuite placer ces produits à l'étranger, car le marché allemand ne suffisait pas. Il fallait donc trouver toujours de nouveaux clients. Le développement à l'échelle mondiale ne serait donc qu'une question de viabilité, et il s'est opéré bien avant que l'on parle de mondialisation⁵¹.

Si l'on constate finalement que, dans les grandes lignes, les approches et les réponses furent globalement les mêmes des deux côtés du Rhin, il est certain que des nuances (voire des divergences) dans les temps de réaction, de décision ou dans le contexte national spécifique ont joué plus qu'à la marge et expliquent sans doute les évolutions différentes. Cependant, il faut là encore prendre des précautions dans cette approche comparée. À cet égard, un exemple peut montrer que, dans le domaine de la gouvernance, les différences ne sont peut-être pas un facteur d'explication suffisant.

C'est ce que suggère le cas des Dillinger Hütten, seule entreprise sidérurgique franco-allemande à avoir existé au cours du XX^e siècle⁵². Fondée en 1685, elle a connu après la Première Guerre mondiale une histoire très spécifique. De 1919 à 2004, elle reste détenue par des capitaux pour 60 % français et 40 % allemands, la présidence restant constamment française et la direction se conformant plutôt au modèle français, avec une pratique des relations internes au sein de l'entreprise qui, aujourd'hui encore, s'y réfère également⁵³. Il

51 « We have done so before the word "globalization" has ever been used in public » (Entretien du président du directoire de Thyssen, Dieter Spethmann, avec le professeur Gerald Feldman (Berkeley) en 2002, vidéo Arte).

52 L'entreprise possède des sites en Allemagne (Dilling) et en France (Dunkerque, GTS Industries).

53 D'après le témoignage d'un cadre de l'entreprise qui souligne que le management est très différent de celui des autres entreprises sidérurgiques allemandes.

est donc ici difficile de critiquer la gouvernance de type français, puisque cette importante firme sidérurgique de la Sarre a pu, grâce à elle, non seulement survivre, mais faire aujourd'hui figure de référence dans le domaine de l'acier brut. Si elle n'occupe en 2010 que le septième rang de son secteur en Allemagne, elle n'en est pas moins le plus grand producteur européen dans le domaine des tôles fortes, est bien implantée à l'étranger et remporte régulièrement d'importants succès dans la conclusion de grands contrats⁵⁴. Finalement, à travers cet exemple, on peut considérer qu'en ce qui concerne le marché et les problèmes sociaux, l'entreprise a bénéficié des conditions allemandes ; en revanche en ce qui concerne la formation du capital et l'origine des élites dirigeantes, elle s'est appuyée avec bonheur sur les conditions françaises. Ceci peut expliquer finalement qu'elle ait rencontré peu de problèmes et renforce l'idée selon laquelle, au-delà du mode de gouvernance des entreprises sidérurgiques, les différences observées sont aussi sans doute à rechercher dans les conditions de l'emploi national.

La donne n'est aujourd'hui plus la même pour les deux pays. Dans la première décennie du XXI^e siècle, la sidérurgie nationale française (en termes de majorité du capital, et non d'implantations d'entreprises) a disparu, alors que la sidérurgie allemande demeure encore, dans sa majorité, à capitaux nationaux (en 2005, 75 % des actionnaires étaient encore allemands)⁵⁵. Il s'agit là sans doute d'une histoire inachevée, mais elle reflète les divergences de stratégies, tant commerciales que technologiques ou financières, constatées sur la longue durée entre les deux pays.

54 Stade olympique d'Athènes, viaduc de Millau, gratte-ciel « Shanghai World Financial Center », plus grand parc éolien offshore du monde, le « Thanet », etc.

55 Philippe Mioche, Retour sur la Lotharingie industrielle, op. cit, p. 253.