



HAL
open science

DU LOCAL AU GLOBAL : USINOR (1948-1986)

Éric Godelier

► **To cite this version:**

Éric Godelier. DU LOCAL AU GLOBAL : USINOR (1948-1986). Sciences de l'Homme et Société. EHESS, 1995. Français. NNT: . tel-04527524

HAL Id: tel-04527524

<https://hal.science/tel-04527524v1>

Submitted on 2 Apr 2024

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.

École des Hautes Études en Sciences Sociales

Thèse de Doctorat d'Histoire
(Mention : Sciences de l'organisation)

Eric GODELIER

DE LA STRATEGIE LOCALE A LA STRATEGIE GLOBALE : LA FORMATION
D'UNE IDENTITE DE GROUPE CHEZ USINOR
(1948-1986)

Sous la direction de M. Patrick Fridenson
Directeur d'études à l'E.H.E.S.S.

Présentée devant le Jury composé de MM.:

Daniel Atlan	
Michel Berry	Rapporteur
François Caron	Président
Patrick Fridenson	
Jacques Igalens	Rapporteur
Raymond-Alain Thiétart	

Paris, Janvier 1995

TOME I

**DU LOCAL AU GLOBAL :
USINOR (1948-1986)**

Éric GODELIER

Professeur des universités
École polytechnique

À mes parents,
Geneviève (†) et Maurice Godelier.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Daniel Atlan qui m'a accordé sa confiance et son soutien aux moments importants durant ce long périple au sein d'Usinor.

Messieurs F. Puig et J.-C. Duyvetter m'ont ouvert les portes de l'usine de Montataire. Sans cette liberté d'accès, ce travail n'aurait pas été possible. J.-P. Moitrel a su, par sa connaissance intime du site, me guider jusqu'au cœur de l'usine. L'accueil et l'aide de l'équipe 6 du service décapage-laminage m'ont permis d'énormes progrès dans ma connaissance des laminoirs.

Je remercie Monsieur Dufau, directeur juridique de la société Usinor-Sacilor, qui m'a rendu possible l'analyse des décisions du conseil d'administration. Mme Valérie Menou, responsable des archives au service communication, m'a permis de pénétrer plus rapidement au cœur des archives du groupe.

Mme Joly, responsable du service des archives du ministère de l'Industrie, a guidé mes premiers pas, accélérant d'autant mes recherches. Qu'elle reçoive ici toute ma gratitude.

Sans l'accueil et les conseils de Roger Nougaret, responsable du service des archives du Crédit lyonnais, il m'aurait été impossible de récolter le point de vue des banquiers d'Usinor. Qu'il en soit ici remercié.

Je dédie enfin ce travail à tous les salariés de la société Usinor, acteurs ou témoins, qui ont su me communiquer leur passion pour l'acier et la sidérurgie.

Cette thèse, et l'ouvrage qui en a été tiré, n'auraient pas été possibles sans le suivi, la patience, et l'écoute critique de Michel Berry et Patrick Fridenson. Serge Bonin et le laboratoire de graphique de l'EHESS m'ont aidé à clarifier cartes et graphiques. Enfin Matthias Kipping et Gilles Garel ont su m'apporter de précieuses remarques.

Jean-Louis Beffa, lorsqu'il était président de l'IDHI, a lancé la première impulsion de cette publication par le prix accordé à ce travail.

L'entreprise Usinor, par l'intermédiaire de son secrétaire général François Labadens, a permis une nouvelle amélioration de ce travail de recherche. Par ailleurs, Georges Chacornac, délégué général du groupe Arcelor m'a témoigné un soutien dans les moments les plus délicats.

Alain Girard et le CHEFF ont accueilli ce travail avec beaucoup d'amitié et de d'encouragements.

Enfin, qu'il me soit permis de remercier les différents membres de mon jury qui, par leurs critiques, ont donné la première impulsion au polissage de la thèse initiale : R.-A. Thiétart, J. Igalens et plus particulièrement à son président F. Caron.

Il m'est impossible de conclure sans dire un mot de l'aide que m'a apporté le Centre de recherches historiques de l'EHESS et en particulier Mme Christiane Artz qui ont grandement facilité les travaux de réécriture de ce texte.

PRÉFACE

Patrick FRIDENSON

Directeur d'études à l'EHESS

Un polytechnicien devenu journaliste (il y en a) écrivait en semblable circonstance : « Jamais préface n'ajoute à la valeur d'un livre, l'auteur de celui-ci n'est pas de ceux qu'il est nécessaire de présenter »¹. Éric Godelier est en effet déjà suffisamment connu par son activité d'animateur du Groupe de Réflexion sur l'Enseignement Supérieur de la Gestion (GRESUP de l'École de Paris), de membre de la rédaction d'*Entreprises et Histoire* et par ses articles et ses interventions dans des colloques scientifiques. Mais ceci est son premier livre et en tant que tel, comme il s'agit d'un ouvrage important, il mérite une brève présentation.

À tous ceux qui s'intéressent à l'entreprise et à l'industrie, le livre d'Éric Godelier envoie un message fort : il y a d'autres voies vers la croissance et la puissance que celles empruntées au XX^e siècle par les plus grandes entreprises américaines grâce à la forme en M (multidivisionnelle, multiproduite, multinationale). De 1848 à la fin des années 1960, l'entreprise Usinor grandit à la manière d'une fédération de PME. Une gestion locale des techniques, du personnel et même des marchés permet à la firme de tirer un excellent parti de l'autonomie des usines par des solutions décentralisées. On trouve ici une vue de l'univers industriel qui converge avec celle de deux universitaires américains, le politiste Charles Sabel et l'historien Jonathan Zeitlin. Selon eux, les firmes – individuellement ou en réseau – ont régulièrement à choisir entre des stratégies alternatives qui dessinent différents modèles de développement à partir des ressources et des informations disponibles. Il n'y aurait donc pas à un moment donné « une seule bonne voie » pour les firmes, contrairement à ce qu'affirmait au début du XX^e siècle l'ingénieur américain Frederick W. Taylor, mais une variété de trajectoires ayant chacune leurs caractères propres, leurs avantages et inconvénients, bref « tout un monde de possibilités »².

¹ C. Faroux, « Préface », in V. Breyer, *L'épopée automobile*, Paris, Dunlop, 1943, p. 3.

² C. F. Sabel et J. Zeitlin (éds.), *World of possibilities : flexibility and mass production in Western industrialization*, Cambridge, Cambridge University Press, 1997 ; J. Zeitlin, « Productive alternatives : flexibility, governance, and strategic choice in industrial history », in F. Amatori et G. Jones (éds.), *Business history around the world at the end of the twentieth century*, Cambridge, Cambridge University Press, 2000.

Dans cette multiplicité des itinéraires de croissance, Éric Godelier relève le poids du local. Ce n'est certes pas à la mode à une époque où on ne parle que du mondial. Pourtant il a raison de mettre l'accent sur l'intégration de l'usine à son environnement (économique, social, urbain) et de souligner sa relative plasticité, tant que les sauts technologiques sont absorbables par les structures sociales constituées autour de modalités de production antérieures. Ajoutons que même pour une période plus récente que celle traitée dans ce livre, le local n'a pas perdu de son intérêt. Les préoccupations écologiques lui donnent une signification nouvelle. La décentralisation politique et administrative lui laisse un espace de décision. La prise en compte de l'apprentissage organisationnel par le personnel d'un site industriel n'est pas séparable des ressources intellectuelles disponibles autour de lui, même si ce site est connecté au monde par internet.

La troisième thématique que ce livre met en évidence est celle de l'identité d'un groupe. Il y a là beaucoup de paradoxes. D'un côté Usinor elle-même naît d'une fusion, en 1948, entre deux sociétés sidérurgiques à l'histoire et à la culture fort différentes, et elle va réaliser une fusion dans les années 1960 avec Lorraine-Escaut (au cours de la grande vague de fusions qui parcourt l'économie française durant cette décennie), avant une nouvelle fusion dans les années 1980 avec Sacilor. D'un autre côté, les dynasties familiales d'entrepreneurs qui sont fortement présentes dans les structures de direction jusqu'au milieu des années 1970 cèdent la place aux managers salariés, qui apportent un autre modèle de carrière, des outils de gestion et des préoccupations différentes. Néanmoins, dans la période considérée ni les relèves au sein du management, ni les fusions ne s'accompagnent d'un Meccano industriel et social aboutissant à une structure « rationnelle ». Alors comment l'identité du groupe a-t-elle pu se forger et se maintenir au cours du temps ? À cette question particulièrement aiguë aujourd'hui pour quantité de groupes, Éric Godelier apporte deux réponses complémentaires. L'une est externe, et sur le fond relativement classique : les nouvelles modalités de la concurrence nationale et internationale (avec l'irruption successivement des Italiens, des Japonais et des Coréens, mais aussi des producteurs d'autres matériaux tant en France qu'à l'étranger), celles aussi de la gestion des effectifs (leur réduction négociée, puis une nouvelle logique qui peu à peu lamine les particularismes locaux et fait émerger au sein du groupe des règles tenant compte des besoins propres de chaque site, mais permettant une action collective cohérente vers l'amélioration du niveau de formation des salariés et la transformation de la pyramide des âges) ont accentué les besoins d'intégration au sein du groupe. En ce sens, « le passage à une structure multiproduits, multidivisions et multinationale apparaît comme le point culminant de multiples évolutions qui commençaient à donner au groupe une véritable

identité », observe Éric Godelier. La crise économique des années 1970 qui, selon lui, « renforce le pouvoir des clients au détriment des producteurs », accentue cette tendance. L'autre explication fournie par ce livre est interne, et à l'unisson des recherches les plus récentes en gestion³ : c'est ce que l'auteur appelle la « capacité sociale », soit non seulement l'« évolution des compétences professionnelles des salariés et des managers, mais aussi leur aptitude à modifier, volontairement ou non, les formes d'intégration professionnelles et sociales qu'ils avaient construites jusque-là dans l'entreprise ». Bien entendu, il ne faut pas pousser trop loin la caractérisation comme interne d'une telle dynamique. Elle associe des emprunts croisés et des hybridations avec l'extérieur. Elle s'appuie le cas échéant sur des réseaux permettant de réunir et coordonner une partie des compétences clés. Mais mêmes les réseaux ont des têtes...

La quatrième réflexion que ce livre suscite porte sur le destin des industries anciennes. Que de fois n'a-t-on pas enterré l'acier et annoncé la mort des firmes le produisant ! Or le produit vit toujours, au point qu'en mai 2000, le P.-D.G. d'Usinor, Francis Mer, a pu déclarer : « Notre problème, c'est de parvenir à satisfaire la demande ». Il se fixe même comme objectif de dégager 10 % de rentabilité sur les capitaux engagés au cours du cycle. Bien entendu, ce maintien d'une activité aussi ancienne s'est fait au prix d'une mutation. Elle a pris trois chemins. Le produit d'abord : le livre nous montre ce qu'implique d'essentiel dans les rapports avec les marchés et les clients le passage aux aciers plats et à forte valeur ajoutée. La technologie ensuite : la firme a fait en 1948 le choix d'une rupture technologique avec la construction des trains à bandes, et elle a connu dans les années 1980 de nouveaux changements techniques de première grandeur. Les ressources humaines enfin : aujourd'hui un haut-fourneau n'a plus besoin de beaucoup de main-d'œuvre ; les ordinateurs et l'automatisation limitent la présence humaine au suivi d'écrans numériques et à l'intervention de quelques équipes de maintenance. En outre, l'historien anglais David Edgerton considère que de toutes les branches industrielles du XX^e siècle c'est l'acier qui a connu le plus d'innovations⁴. Cette appréciation, si elle est confirmée par d'autres chercheurs, relativise le discours dominant sur la « nouvelle économie ». Certes, l'acier a eu besoin des technologies de l'information pour transformer sa fabrication et ses usages, et les sidérurgistes ont développé récemment de grandes compétences en la matière. Certes, la triple mutation a provoqué une vaste crise des vieux bassins industriels, et loin de nous l'idée de la minimiser. Mais le diptyque traditionnel industries anciennes/nouvelles apparaît désormais comme

³ I. Nonaka, *La connaissance créatrice*, Bruxelles, De Boeck Université, 1997.

⁴ *Annales HSS*, juillet-décembre 1998.

trompeur. Et même la notion de cycle de vie du produit est susceptible d'être remise en cause. Le potentiel des usages d'un produit ne peut plus être circonscrit dans les limites de temps et d'espace.

Au total, le livre d'Éric Godelier n'enrichit pas seulement notre connaissance de la sidérurgie française depuis la dernière guerre, déjà fortement étayée par les travaux des historiens Philippe Mioche et Matthias Kipping. Il a aussi le mérite d'aborder de front toute une série de questions chaudes de l'histoire de l'industrie française : le renouvellement des produits et des clients, les rapports entre industriels et banquiers, le rôle des organismes professionnels de branche, l'insertion dans la construction européenne. On ne pourra plus les discuter sans faire référence à ce travail. Mais il comptera également dans tout le débat contemporain sur l'entreprise. Il nous offre une analyse fine de trois processus clés par lesquels, à certaines phases, une entreprise peut transformer ses rapports avec le marché : le processus de formulation de sa stratégie, le management des compétences essentielles et le pilotage des projets de développement⁵. Il nous propose une interprétation de l'action des dirigeants par croisement d'allers-retours avec les clients, les salariés et les propriétaires dans les crises comme dans les temps plus calmes. S'ébauche ainsi, entre les pères fondateurs Chandler et Pettigrew, une voie française d'interprétation des changements dans l'entreprise, qui rend leur importance aux tensions, aux conflits, aux incertitudes et aux transformations des groupes d'acteurs que l'entreprise peut mobiliser ou dont elle tente de lever les menaces. Avec un pilotage qui se crée sans cesse, comme Michel Berry l'a montré, ces « technologies invisibles » que sont les outils de gestion, avec un apprentissage organisationnel que les meilleurs acteurs tentent d'orienter vers des savoirs pertinents et mieux partagés mais qui est toujours susceptible de s'arrêter voire de régresser, mais aussi avec une dimension inévitable d'ouverture à l'inattendu et de réactions à des chocs politiques ou culturels.

⁵ C. Midler, « Évolution des modèles industriels et régulations économiques de la conception », *Annales des Mines-Réalités industrielles*, février 1997, p. 35-41.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Comment se forme et change un groupe industriel ? L'objet de cet ouvrage est de chercher à répondre à cette question centrale. Parler de la notion de groupe renvoie souvent à une série de notions implicitement acceptées¹.

On considère d'abord que l'entreprise est une entité cohérente et homogène construite autour d'une organisation et de pratiques de gestion qui en cimentent les parties. La structure matérialise ainsi l'existence du groupe. Mais peut-on parler de groupe lorsque la structure repose sur des logiques organisationnelles différentes selon les sites de production, leurs technologies, la composition du personnel, les pratiques de gestion, bref, selon leur histoire ? Dépasser cette première approche suppose d'étudier la façon dont se construisent l'organisation et la cohérence des outils de gestion.

Deuxième référence implicite, le groupe se caractérise par une unité de commandement stratégique. La direction générale définit un ordre de marche et le fait accepter et réaliser par les propriétaires comme par les salariés. Une telle approche de la notion de groupe s'appuie sur un modèle simple de décision où la préparation précède l'action, ce qui valorise le rôle central du manager-décideur. La stratégie est donc incarnée par le président et certains de ses adjoints². Elle change lorsque les dirigeants changent. Les propriétaires et surtout les salariés n'ont ici qu'un rôle passif. Comment expliquer dans ce cadre que les options stratégiques retenues par des managers différents se ressemblent parfois étrangement ou se répètent dans le temps ? Si les dirigeants ne sont pas les seuls acteurs à définir et à conduire la stratégie, qui sont les autres ? Appartiennent-ils tous à l'entreprise ? Autrement dit, comment peut-on définir la sphère stratégique ou le gouvernement industriel de l'entreprise³ ? Faut-il aussi considérer qu'un groupe existe alors même que cette unification de conception et de réalisation de la stratégie ne s'est pas réalisée ? Si cette homogénéisation ne se fait pas, un groupe peut-il fonctionner avec plusieurs logiques partielles et localisées, voire parfois contradictoires, et si oui à quelles conditions ?

Analyser cette évolution et répondre aux questions évoquées supposent de parvenir à

¹R. Aréna, L. Benzoni, J. de Bandt, P.-M. Romani (dir.), *Traité d'économie industrielle*, Paris, Economica, (rééd.), 1996.

²Voir quelques exemples dans H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Paris, Village mondial, 1999 ou H. Laroche et J.-P. Nioche (dir.), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, Coll. « Vital Roux », 1998.

³M. Bauer et É. Cohen, *Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir industriel*, Paris, Seuil, 1981.

cerner les limites juridiques, économiques et sociales dans lesquelles s'inscrivent l'influence et l'évolution stratégiques de l'entreprise. En organisant, ne serait-ce que partiellement, les relations qu'elle entretient avec son environnement, l'entreprise choisit d'une certaine façon les morceaux de société qu'elle accepte de laisser pénétrer à l'intérieur de ses frontières. Elle délimite par conséquent une zone d'influence dans l'espace sociétal qui l'entoure. Ailleurs, elle ferme au contraire ses frontières. Mais ce processus s'effectue dans les deux sens. En mettant en œuvre sa propre stratégie, l'entreprise ne peut éviter d'être modelée à son tour par l'extérieur. Ces échanges conditionnent les marges de manœuvre des changements stratégiques. Lorsque l'entreprise ou les usines qui la composent ont tissé depuis longtemps des relations techniques, commerciales et sociales avec leur environnement, on peut parler d'un localisme. En plus d'une décentralisation des structures et du centre de gravité stratégique de l'entreprise, cette notion correspond aussi à l'idée d'une intégration ou d'une cohérence préservée entre les usines et leur environnement géographique et « sociétal » immédiat. Lorsque c'est la cohérence interne et l'homogénéité de l'entreprise que les dirigeants cherchent à promouvoir, le lien usines-environnement se transforme.

Il faut donc comprendre comment l'environnement a influencé ces transformations. La théorie de la contingence définie par Paul Lawrence et Jay Lorsch indique que seules réussissent économiquement les entreprises qui ont su prendre conscience des contraintes posées par leur environnement et s'y adapter⁴. Mais cette théorie repose sur une représentation dichotomique qui distingue nettement l'entreprise de son environnement, chacun étant séparé de l'autre par des frontières claires. Dès lors il faut préciser les types d'échanges qu'entretiennent l'entreprise et son environnement. Lorsque ce dernier se transforme, quelles sont les parties de l'entreprise qui en prennent conscience et selon quelles modalités ? Le postulat d'une séparation imperméable entre l'entreprise et son environnement paraît devoir être dépassé pour retenir une hypothèse où ces deux entités seraient imbriquées. Elles peuvent tisser ensemble un réseau dans des domaines aussi variés que la technique, le commerce ou les questions sociales.

Au sein de ces débats, le cas d'Usinor (Union sidérurgique du Nord de la France) est exemplaire. Contrairement à de nombreuses sociétés qui grandissent en créant de plus en plus d'unités de production ou de filiales au cours de leur développement, Usinor se constitue en 1948 et croît ensuite par des regroupements successifs d'usines et d'entreprises qui ont chacune leur propre histoire stratégique, technologique et sociale. Ainsi, du XIX^e siècle au

⁴*Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'organisation, (rééd.), 1989.

milieu du XX^e siècle, les usines d'Usinor, lorsqu'elles étaient encore indépendantes, ont construit progressivement un ensemble de relations techniques et commerciales avec leurs clients locaux, de systèmes de relations professionnelles au sein de leur bassin d'emploi. Tout ceci est amené en même temps que les actifs comptables à la création d'Usinor. Loin de le remettre en cause, les dirigeants semblent accepter voire revendiquer cet héritage. Avant d'être « union », Usinor a même failli avoir deux autres noms qui révélaient sa diversité : Falnor (Forges, Aciéries et Laminoirs du Nord), ou Arnedà (Aciers réunis de Nord-Est et Denain-Anzin)⁵. Pourtant, le mot « union » retenu en fin de compte cache mal le maintien des particularités de chacune des usines apportées à la nouvelle société. La structure retenue alors par les dirigeants ne peut que susciter la curiosité du chercheur d'aujourd'hui. Qu'il soit historien ou gestionnaire, il est habitué à voir les fusions s'accompagner immédiatement d'un Meccano industriel et social destiné à « rationaliser » la structure. Ceci n'existe que partiellement chez Usinor et concerne en fait les usines de Denain (Nord) et Montataire (Oise) qui vont recevoir une innovation technologique majeure, les nouveaux laminoirs continus. Comment expliquer ces décalages entre la théorie managériale et la pratique, entre le passé et le présent ?

Suivre l'évolution de cette société entre 1948 et 1986 oblige le chercheur à s'intéresser à la question des conditions et des modalités du changement organisationnel. De ce point de vue, l'histoire d'Usinor est rythmée par quelques décisions clés — création des usines de Denain, Dunkerque et Fos-sur-Mer, crise et fermetures de sites — mais qui résultent ou au contraire favorisent l'émergence de tendances longues⁶. Par exemple, la transformation des structures de pouvoir se construit non seulement autour de l'évolution des méthodes de production, mais suppose que la composition démographique et culturelle des groupes de salariés impliqués dans le processus de production se modifie. De même, le changement de la demande des clients, en particulier industriels, s'il est parfois rapide, résulte aussi d'une lente transformation de leurs propres techniques de production et des besoins de leurs propres clients. Dans ce cadre, Usinor ne devient un groupe multiproduits, multidivisions et multinational qu'à la fin des années 1970. Encore a-t-il fallu pour cela deux fusions, une grave crise commerciale, la fermeture des sites les plus anciens et le remplacement des dirigeants traditionnels par un manager qui importe un modèle de gestion à l'américaine.

⁵Nord-Est, Forges et Aciéries du Nord et de l'Est et Denain-Anzin, Forges et Aciéries de Denain et Anzin sont les deux sociétés mères d'Usinor. *Note au directeur de la Direction du Fer et de l'Acier* (ancêtre de la DIMME) du 21 juillet 1954, AN, IND. 830563.

La confrontation entre une impression de relative stabilité organisationnelle au sein d'Usinor et un environnement national et international en plein changement est étonnante. Elle pousse à émettre l'hypothèse que les changements dans l'entreprise n'interviennent qu'à partir du moment où les dirigeants sont persuadés de leur utilité et/ou que l'entreprise peut changer car elle dispose des capacités techniques, financières, commerciales ou surtout sociales nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. La capacité dans le domaine social paraît ici déterminante. Il s'agit en fait non seulement d'une évolution des compétences professionnelles des salariés et des managers, mais aussi de leur aptitude à modifier, volontairement ou non, les formes d'intégration professionnelles et sociales qu'ils avaient parfois eux-mêmes construites jusque-là dans l'entreprise. L'entreprise disposerait ainsi d'une identité qui est à la fois une ressource pour son développement et son éventuel changement, mais qui constitue aussi une contrainte pouvant bloquer toute adaptation. Changer suppose alors un apprentissage organisationnel, c'est-à-dire que l'entreprise génère un savoir collectif qui évolue et se transforme. Autrement dit, elle apprend à produire des solutions différentes de celles utilisées dans le passé.

Il faut analyser ici les conditions qui permettent à cet apprentissage de se mettre en place⁷. Chez Usinor, le choix de la technologie du laminage continu amène des problèmes nouveaux : fiabilisation des approvisionnements et de la production, recrutement de nouveaux salariés en particulier pour les services d'entretien mécanique et électrique. Si les problèmes sont nouveaux, l'apprentissage n'existe que si, avant toute chose, les réponses de l'entreprise sont nouvelles. Sinon, elle ne change pas mais perpétue le passé. Or la stratégie retenue par Usinor reprend la majeure partie des solutions techniques et sociales élaborées avant sa création. Paradoxalement, on peut anticiper, pour conclure, que la brillante réussite économique de la société a limité l'utilité de nouvelles solutions. Il faut attendre la seconde moitié des années 1960 pour que la complexité technique et organisationnelle, alliée à une crise d'identité des salariés et de la hiérarchie, oblige les dirigeants à investir dans de nouvelles capacités organisationnelles. Cela se traduit en particulier par la création d'une fonction centralisée du personnel et le recrutement de cadres, et d'ingénieurs-experts. Ainsi, jusqu'aux années 1970 l'innovation organisationnelle reste limitée aux parties influencées par les retombées de la technologie du train à bandes.

⁶Nous nous inspirons librement du cadre conceptuel posé par Fernand Braudel lorsqu'il distingue l'histoire « longue » et l'histoire « courte ». F. Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV^e-XVIII^e siècles*, Paris, Armand Colin, 1980.

⁷C. Argyris et D. A. Schon, *Organizational Learning : A Theory of Action perspective*, Reading, (Mass), Addison-Wesley, 1978.

Il paraît déterminant d'analyser ici le processus par lequel une entreprise passe d'une période où le changement n'est que potentiel à une époque où celui-ci se réalise. Ceci nécessite par conséquent d'étudier la façon dont l'entreprise se saisit d'une évolution dans son environnement et la transforme en action. Usinor constitue de ce point de vue un objet d'étude riche car longtemps le centre de gravité de l'organisation est situé au plus bas, près des usines. Ceci a des conséquences méthodologiques. Poser un cadre d'analyse qui verrait la direction générale comme source de changement n'aurait donc que peu de sens ici, d'autant plus que, jusqu'à la fin des années 1960, les dirigeants choisissent de préserver les particularismes technologiques et sociaux des usines. La stratégie d'Usinor paraît en quelque sorte construite à partir des contraintes posées par le « bas ». Par son histoire, cette société bouscule le concept d'une stratégie universaliste, générale, homogène et conçue une fois pour toutes, bref d'une stratégie globale⁸.

Dans son évolution, en dehors de quelques grandes décisions — choix du train à bandes en 1948, fusion avec Lorraine-Escaut en 1966, par exemple –, la stratégie semble plutôt être celle des petites décisions et de l'évolution homéopathique qui aboutissent pourtant à tracer une ligne stratégique marquée. L'intégration des usines à leur environnement commercial, technique et social, l'inertie préservée des outils et des pratiques de gestion, la stabilité construite des hommes, bref le localisme érigé en ensemble de règles façonnent durablement la stratégie du groupe. Selon les cas, les changements de l'environnement local poussent ou au contraire freinent les possibilités d'évolution des usines et de la société. Les usines anciennes, plus intégrées à l'environnement sociétal, sont aussi plus fortement conditionnées par lui.

Dans l'histoire de cette entreprise, l'aspect social revêt une grande importance. Souvent isolées au cœur d'un bassin d'emploi, les usines sidérurgiques et les sociétés qui les contrôlaient avant la création d'Usinor ont développé des techniques de gestion sociales dont l'influence dépasse largement le cadre de l'activité de production pour toucher les structures sociales, politiques ou architecturales des zones urbaines où elles sont implantées. Cette imbrication entre l'usine et son environnement pousse logiquement à se pencher sur la notion de frontières de l'entreprise. Les comportements des salariés et de leurs familles, leurs stratégies de recherche d'emploi, leurs carrières et leurs revendications sont en effet profondément influencés par les perspectives professionnelles qu'offre Usinor. Définies en

⁸Cf. les critiques d'Henry Mintzberg contre une conception unidimensionnelle de la stratégie, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'organisation, 1982.

grande partie par l'entreprise et les firmes qui l'ont précédée, les structures sociales locales sont aussi cristallisées par l'activité de production de l'usine. En retour, c'est la stratégie de l'entreprise — au moins dans sa partie gestion des ressources humaines — qui se trouve modelée. Il faut donc évaluer comment le personnel conditionne les possibilités de changement.

Lorsque l'entreprise construit une politique locale de recrutement afin de s'attacher des salariés et leur famille et de limiter la concurrence des autres employeurs présents sur le bassin d'emploi, elle intervient dans les stratégies de vie de la population locale. Ceci a au moins deux conséquences. D'une part, recrutés souvent jeunes et peu qualifiés, les ouvriers hésitent à retourner vers le marché du travail car ils disposent d'un savoir-faire et d'une expérience difficilement transférables dans une autre entreprise. Leurs revendications visent par conséquent à assurer une promotion régulière et une stabilité de l'emploi pour eux et leur famille. À l'inverse, l'entreprise répond partiellement à ces attentes par ses embauches et ses promotions. Changer la logique de gestion des ressources humaines suppose alors non seulement une évolution des outils de gestion du personnel, mais aussi une transformation de ce contrat implicite — garantie de l'emploi « familial » contre l'absence de mobilité — liant l'entreprise, le salarié et sa famille. D'autre part, les usines sidérurgiques, notamment à travers la politique de construction et de logement, rendent visible à la société civile, la hiérarchie professionnelle interne. Ce faisant, la transformation des systèmes de classification professionnelle afin de les adapter aux besoins de l'évolution des métiers et de la technique se heurte tôt ou tard à d'autres considérations. Les critères statutaires donnant accès à certains avantages sociaux, changer ces grilles revient à bousculer l'image socialisée du salarié à l'extérieur de l'usine en particulier pour la maîtrise et les cadres. Le changement suppose que les salariés, ou au moins certains d'entre eux, soient prêts. L'évolution de la démographie des âges et des qualifications semble ici jouer un rôle important.

Le changement dépend enfin de la relation que l'entreprise construit avec ses clients. La sidérurgie présente là aussi un aspect particulier. L'émergence d'un marché national unifié tarde à venir. Avant la Seconde Guerre mondiale, le marché de la sidérurgie apparaît cartellisé. Longtemps par exemple, Usinor s'appuie sur des marchés locaux. Économiquement, l'organisation par la profession des ventes du secteur grâce au Comptoir des produits sidérurgiques (CPS) permet la préservation d'une rente de situation pour les usines les moins performantes, freinant du même coup l'apparition d'un marché unique. Cela signifie-t-il que la sidérurgie après la guerre est retombée dans la cartellisation et une forme

de repli sur le marché national ?⁹ Usinor et René Damien son P.-D.G. semblent se distinguer dans le paysage des entreprises sidérurgiques nationales par leur volonté de remettre en cause ces formes de contrôle du marché. L'ouverture de l'usine de Dunkerque en 1962 marque un tournant. Elle est conçue dès le départ pour le marché national *et* l'exportation. Le changement s'achève avec la crise qui renforce le pouvoir des clients au détriment des producteurs. Faut-il en conclure la disparition totale des mécanismes de cartels ? Rien n'est moins sûr car la résolution de la crise à l'échelon européen et l'intervention d'Eurofer, qui regroupe les grandes entreprises sidérurgiques européennes, doivent nous amener à pousser plus loin nos interrogations.

Pour transformer l'entreprise, il faudrait donc changer les clients, la technologie et les hommes, qu'ils soient salariés, propriétaires ou dirigeants. Eh bien oui ! C'est ce qui se passe chez Usinor. La crise économique mondiale de 1974 renverse le pouvoir de marché au profit des clients. Ils imposent leurs conditions à des sidérurgistes qui à partir de ce moment produisent plus que le marché ne peut absorber. Usinor comme les autres est donc contrainte d'améliorer fortement la qualité de ses produits et de ses systèmes de vente pour satisfaire ses clients et préserver ses parts de marché. La technologie évolue aussi. La linéarisation du processus de production est en voie d'achèvement. Dans les années 1970, la coulée et le recuit continus sont installés chez Usinor. Ce sont des parties complètes de l'ancien processus — coulée en lingot, réchauffage, dégrossissage — qui disparaissent. L'automatisation et la régulation informatisée de la production finissent de transformer les méthodes de production. Ces évolutions entraînent une baisse des coûts de production et rendent la rentabilité des entreprises de plus en plus dépendantes du niveau des coûts de transport. Changement technique et évolution logistique se combinent pour redéfinir l'espace et la géographie de la sidérurgie nationale¹⁰.

Enfin les hommes changent. Les salariés d'abord car les fermetures des sites les plus anciens — Denain, Longwy, Valenciennes, Thionville — réduisent brutalement l'effectif, en particulier chez les salariés les plus vieux, et entraînent un brassage de population et de cultures professionnelles inconnu jusque-là chez Usinor. En retour, ceci transforme la structure des qualifications et la gestion des carrières. Les stratèges sont aussi touchés. Ce

⁹M. Kipping, « Steel Producers and Steel Users since 1945 : Determinants and Patterns of Competitive Advantage », *Discussion Papers in Economics and Management*, University of Reading, Series A, Vol. IX (1996-1997), n° 345, juillet 1996.

¹⁰J. Malézieux, *Les centres sidérurgiques des rivages de la mer du Nord et leur influence sur l'organisation de l'espace : Brême, Ijmuiden, Gand, Dunkerque*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1981, 1018 p.

n'est pas le moindre des paradoxes que de voir en 1978 les anciens créanciers devenus propriétaires — l'État et les banques — imposer un changement de dirigeants et de stratégie. L'histoire d'Usinor paraît démontrer que par temps de mutation, c'est le propriétaire, plus que le manager, qui a le dernier mot. Mais ces nouveaux dirigeants n'arrivent pas seuls. Ils amènent d'autres modèles de gestion : un modèle américain pour le premier P.-D.G. de la quasi-nationalisation de 1978, Claude Etchegaray, et un modèle recentré venu de la gestion pétrolière pour celui de la nationalisation officielle, Raymond H. Lévy. Le lecteur pourrait voir dans cette conclusion le triomphe du manager, homme-orchestre de la stratégie. La réalité n'est pas si simple. De toute évidence, ces nouveaux managers arrivent avec leur propre vision des affaires, mais ils reprennent parfois des solutions qui avaient été envisagées par les prédécesseurs. Malgré le discours de rupture et le choix de solutions différentes, il semble qu'en plus du répertoire de modèles stratégiques extérieurs à l'entreprise, le manager mobilise en son sein des solutions qui y sont déjà présentes en filigrane, ou déjà partiellement réalisées avant son arrivée. Dans cette dernière perspective, cela peut se traduire par la promotion des hommes ou des groupes de salariés qui les ont esquissés. Ceci nous explique pourquoi nous aurons parfois l'impression, en étudiant Usinor, que les départs brutaux des hommes n'aboutissent pas à des virages stratégiques aussi violents et profonds. Certains des événements et décisions de la fin des années 1960 ne révéleront pleinement leurs effets qu'au tout début de la crise.

Pourtant, dès le début des années 1970 et avant le changement des hommes, émergent progressivement les premières formes de stratégie et de structure globales, c'est-à-dire conçues de façon homogène à l'échelle de l'ensemble du groupe et centralisées. Au plus près des usines, la crise des années 1970 et les restructurations qu'elle impose ont pour effet de relâcher le lien des usines sidérurgiques avec le tissu économique et social local, bref de refermer les usines vis-à-vis de leur environnement. C'est donc une nouvelle entreprise qui se construit et qui tente de s'affranchir de certaines influences externes remettant en cause le localisme.

Au total, l'histoire d'Usinor a été nettement marquée par les conditions de sa création et par les choix imposés par ses deux maisons mères.

Il faut d'abord étudier (première partie) la façon dont a été retenue la technologie du train à bandes (chapitre I) et ses retombées organisationnelles (chapitre II). Ces nouveaux outils sont installés dans des sites qui ont déjà une histoire longue en 1948.

Il faut comprendre ensuite (deuxième partie) comment s'est effectuée la rencontre entre

un saut technologique important et des structures sociales locales anciennes constituées autrefois autour d'une autre technologie de production, le train manuel. Le train à bandes amène des changements de méthodes de production (chapitre III). Ceci façonne les caractéristiques socioprofessionnelles du localisme (chapitre IV). Cette rencontre entre champ technologique et champ social définit les opportunités et les contraintes pour l'évolution de l'organisation et la stratégie d'Usinor. Progressivement, la fusion d'Usinor et de Lorraine-Escaut, la construction de l'usine de Dunkerque, et les événements de Mai 68 modifient imperceptiblement certaines bases de l'entreprise et rendent plus complexe sa gestion.

Pour répondre à ces événements, il faut globaliser les structures et la stratégie. L'étude de ce lent processus constitue l'objet de la troisième partie. La réussite économique d'Usinor a longtemps permis aux dirigeants de maintenir une structure légère et décentralisée (chapitre VI). Mais l'augmentation du nombre d'usines à piloter et de la complexité technologique accentue les besoins d'intégration au sein du groupe (chapitre VII). Ces derniers sont encore accrus par la crise de 1974 et les restructurations. La crise accélère sans nul doute le changement. Dès lors, le passage à une structure multiproduits, multidivisions et multinationale apparaît comme le point culminant de multiples évolutions qui ont permis à ce groupe industriel de se doter d'une véritable identité homogène (chapitre VIII). Pourtant, si la stratégie semble définie par les dirigeants, elle est largement corrigée par l'héritage technologique, commercial et social — on pourrait dire la « culture » — de l'entreprise. Ce travail montre que cette dernière n'est pas rigide ou automatiquement facteur d'inertie ou de blocage, mais peut aussi servir de levier de transformation.

L'histoire d'Usinor éclaire sans doute les évolutions récentes du secteur sidérurgique européen et mondial. La nouvelle société Arcelor s'est appuyée en grande partie sur le noyau central constitué par Usinor¹¹. Le projet Newco lancé en 2001 regroupe aussi les sociétés espagnole Aceralia et luxembourgeoise ARBED. La société Arcelor a été officiellement créée à partir du 18 février 2002¹². D'une certaine façon, cette nouvelle entreprise souligne le bien fondé des choix effectués lors du lancement de l'entreprise en 1948 et ceux de certains de leurs successeurs : les produits plats ont mieux résisté aux conséquences de la crise économique que les produits longs. Durant les années 1990, Usinor a revendu ou fermé

¹¹ Cette entreprise compte environ 110 000 salariés dans le monde. Même si elle est la première, elle ne représente que 5 % du marché mondial pour une capacité de production de 45 millions de tonnes. Néanmoins, le marché sidérurgique est nettement moins concentré que celui d'autres branches industrielles comme l'automobile puisque les cinq premières entreprises du secteur ne totalisent que 17,2 % de la production mondiale.

l'essentiel de ses installations dans cette branche. La stratégie de reconcentration sur les métiers à forte valeur ajoutée est déjà présente en germe dans les premières décisions de C. Etchegaray à la fin des années 1970. La stratégie de diversification et d'intégration verticale suggérée un moment par les pouvoirs publics n'a été en définitive que peu poussée et Usinor est restée essentiellement dans la sidérurgie. Est-ce à dire que rien n'a changé et qu'Arcelor constitue une simple continuation des restructurations opérées dans d'autres secteurs ? Cette conclusion serait fautive car le visage que présente cette entreprise géante est marqué par une internationalisation qui n'avait jamais été poussée à ce point par Usinor. Par ailleurs, la spécialisation des usines et le rapprochement avec les clients utilisateurs d'acier ont été poursuivis non seulement en terme de développement de nouveaux produits en étroite relation avec leurs propres besoins, mais aussi par la mise en place d'un réseau d'usines réparties dans le monde. En construisant une politique d'accords techniques ou d'acquisitions ou de constructions d'entreprise et d'unités de production, la sidérurgie française s'est mise à suivre ses clients, comme le faisait par exemple le secteur bancaire depuis longtemps.

Ce cadre conceptuel étant posé, restait au chercheur à l'étayer. Faire l'histoire d'Usinor est de ce point de vue un exercice périlleux car l'historien se trouve indirectement victime de la crise et des restructurations d'usines. La plupart des archives d'Usinor, en particulier celles des usines qui ont été fermées, n'existent plus. Il a donc fallu utiliser les documents disponibles au siège social — essentiellement les conseils d'administration et les assemblées générales d'actionnaires — et à l'usine de Montataire.

Bien que souvent très riches, ces sources devaient néanmoins être complétées et croisées avec d'autres types de sources. Il s'agit d'une part des archives de la direction de la Sidérurgie, la direction des Industries métallurgiques et minières (DIMME), du ministère de l'Industrie. Comme beaucoup de sociétés sidérurgiques, Usinor a souvent eu à négocier avec l'État. Les nombreux dossiers déposés aux Archives nationales éclairent le processus de décision stratégique en cernant les zones d'accords et de tensions entre les managers et les membres des cabinets ministériels. Par ailleurs, la question du financement des grands projets étant constamment présente dans les choix stratégiques d'Usinor, il a semblé opportun d'étudier les données qui étaient à la disposition d'un banquier. Le Crédit lyonnais, banque d'Usinor depuis de nombreuses années, nous a ouvert ses portes. Les analyses techniques,

¹² J. Vandewattyne, « Newco devient Arcelor ou la naissance d'une entreprise sidérurgique mondiale », in B. Fuselier, J. Vandewattyne, C. Lomba (dir.), *Kaléidoscopie d'une modernisation industrielle. Usinor, Cockerill-Sambre, Arcelor*, Louvain, Presses universitaires de Louvain, 2003, p. 215-220.

commerciales et financières menées par ses ingénieurs-conseils donnent des précisions sur l'évolution de la société Usinor.

Ces approches bien que fondamentales ont rapidement semblé insuffisantes. Il fallait revenir aux acteurs et à leur mémoire. Nous avons donc rencontré 52 salariés de l'usine de Montataire, retraités ou actifs, entre 1991 et 1992. Leurs témoignages ont permis de construire la notion de « localisme ». Enfin, nous avons participé à Montataire, durant une semaine, à la vie d'une équipe de laminage postée en 4x8. Dans un deuxième temps, nous nous devons de connaître le point de vue des dirigeants. Nous avons donc recueilli les souvenirs et avis de deux anciens P.D.-G., Claude Etchegaray et Raymond H. Lévy, trois directeurs généraux, Paul Aussure, Jean Lerebours-Pigeonnière et Michel Cadart, un directeur général adjoint, Jean-Marie Nathan-Hudson, soit au total, 12 personnes appartenant à la sphère stratégique. Ceci a permis de saisir les représentations, les pratiques et les outils de gestion qui ont longtemps constitué Usinor en une mosaïque d'identités locales, et les conditions de leur abandon au profit d'une gestion globale du groupe. À cette approche interne et compte tenu de l'histoire d'Usinor, il fallait apporter un regard extérieur complémentaire et parfois critique. Ceci a été fait grâce aux témoignages Messieurs Cardot et Corde qui ont précisé la position des banquiers à la fois sur le passé ancien d'Usinor et les conditions de la prise de participation de 1978.

Le choix de laisser une large place à la parole des témoins dans le texte s'inspire d'une démarche ethnographique¹³ ou de l'histoire orale¹⁴. Cet usage des entretiens, que certains pourront juger excessif, vise à transmettre au lecteur la façon dont les témoins se représentent leurs actions et non pas seulement à utiliser l'entretien comme simple élément de preuve d'une démarche scientifique ou d'apporter quelques moments de vie pittoresques dans le texte. Ils s'intègrent bien à une construction intellectuelle qui vise à analyser l'évolution de l'entreprise mais aussi à laisser au lecteur la possibilité de voir apparaître des différences parfois subtiles mais néanmoins réelles entre les positions des acteurs. On pourra constater que l'essentiel des témoins sont proches de l'entreprise. Il aurait été souhaitable de disposer de points de vue plus éloignés. Bien que sollicités, ceux-ci n'ont que rarement donné suite à nos demandes.

Le croisement de divers types de sources écrites et de témoignages oraux ainsi que de sources imprimées a plusieurs avantages. Il rend explicite la multiplicité des logiques à

¹³S. Dufour, D. Fortin et J. Hamel, *L'enquête de terrain en sciences sociales. L'approche monographique et les méthodes qualitatives*, Québec, Éditions Saint-Martin, 1991.

¹⁴J. Le Goff, *Histoire et mémoire*, Paris, Gallimard, Coll. « Folio », (rééd.), 1988.

l'œuvre dans l'entreprise et hors d'elle. Il suggère que la stratégie résulte d'un processus et d'une série de confrontations. Il souligne l'importance du couple produit/marché dans la stratégie et les représentations des dirigeants. Il met en évidence le poids des choix technologiques ainsi que celui de l'accumulation des savoirs techniques et leur influence sur tous les autres domaines de l'entreprise. Il fait ressortir à la fois les continuités de longue durée et les grandes coupures dans l'histoire de l'entreprise. Il permet de combiner l'analyse des compétences des agents et celles de leurs représentations, représentations qui jouent un rôle significatif dans le déroulement des dynamiques industrielles.

Les mutations industrielles peuvent dès lors être étudiées dans une perspective qui « voit les changements comme des dynamiques ouvertes, des explorations et des créations collectives [...]. L'organisation est non seulement un moyen de combiner judicieusement les compétences existantes, mais elle devient aussi un levier majeur de création des compétences qui font défaut ». Cette démarche est susceptible de renouveler le lancinant débat sur les mérites comparés de telle ou telle organisation. « Les effets des choix d'organisation ne doivent en effet plus être évalués de manière statique, mais aussi en tenant compte des apports qu'ils vont imprimer durablement dans les compétences des individus et les pratiques collectives. Cette approche rappelle ainsi que ces effets sont indissociables des options de gestion de personnel qui règlent l'affectation des individus au cours de leur carrière »¹⁵. C'est ce type de problématique qui a permis d'associer ici histoire et gestion.

¹⁵F. Charue et C. Midler, « La robotisation des tôleries automobiles. Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles », *Revue française de gestion*, janvier-février 1994, p. 90 et 91.

PREMIERE PARTIE
LE CHOIX DU TRAIN A BANDES ET SES IMPLICATIONS
(1948-1962)

INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Lorsque Usinor est fondée en 1948, l'acier apparaît comme un des moteurs de la reconstruction. La sidérurgie se trouve immédiatement projetée au cœur des débats sur l'avenir de l'industrie nationale, car son redémarrage conditionne celui de l'ensemble de l'économie française. Les pouvoirs publics, comme les dirigeants des entreprises du secteur, sont favorables à une rationalisation et à une remise en marche rapide de la production. Pourtant les solutions avancées par chacun diffèrent sensiblement. De la nationalisation à des restructurations partielles gérées de façon autonome par la profession elle-même, de la libre concurrence au marché cartellisé, il y a plus que de simples nuances. Il serait trop rapide d'y voir une simple opposition entre l'État et le patronat privé. Les débats opposent certes les pouvoirs publics aux entreprises privées, mais aussi les dirigeants des entreprises entre eux. Usinor paraît d'emblée adopter une position particulière vis-à-vis de la sidérurgie lorraine.

Isolées du reste du territoire durant l'Occupation, les deux sociétés mères d'Usinor, Nord-Est et Denain-Anzin, s'étaient naturellement rapprochées reprenant des tentatives d'avant-guerre. Elles élaborent dans un premier temps un projet de coordination en s'appuyant sur des synergies commerciales et techniques. Rapidement le projet prend de l'ampleur car Denain-Anzin impose à son partenaire la construction d'une installation rompant avec les anciennes méthodes de fabrication : le laminoir continu ou train à bandes. C'est Usinor qui va en constituer le support juridique.

Le train à bandes est un enjeu central dans la réussite de la nouvelle entreprise. Même si la technologie existe depuis le milieu des années 1920 aux États-Unis, il s'agit d'une innovation technologique majeure dans l'Europe et la France de l'époque, et d'un investissement financier très important. Il faut sans doute y voir un début d'atténuation de l'opposition entre les modernes et les conservateurs. Ces derniers défendent plutôt une stratégie de prix bas et d'investissements qui ne recherchent pas la rentabilité maximale¹. La combinaison de ces deux dimensions fait de la rentabilisation de cet équipement un enjeu crucial pour la réussite voire la survie de la jeune entreprise. La réussite suppose que soit rapidement atteinte une taille critique dans le domaine commercial. Elle suppose aussi que soient améliorées la coordination technique et la logistique des usines concernées par la marche du train à bandes, c'est-à-dire au moins au début, Denain et Montataire. Ceci constitue le premier impératif stratégique pour les dirigeants de la première heure. Parce qu'ils doivent atteindre rapidement le seuil de rentabilité, ils vont se focaliser, parfois jusqu'à l'obsession,

¹M. Lévy-Leboyer (dir.), *Histoire de la France industrielle*, Paris, Larousse, 1995, p. 19.

sur les aspects techniques de l'entreprise. Du point de vue technologique, le passage du train manuel au train à bandes correspond bien à l'atteinte d'une maturité technologique². Celle-ci se caractérise par une forte augmentation du volume produit et une standardisation progressive des produits et des procédés. L'attention des dirigeants se porte alors plus spécifiquement sur la gestion des achats et des équipements. L'importation de la technologie américaine se double d'une interrogation sur l'efficacité de l'économie des États-Unis. L'heure est à l'envoi de missions d'étude³.

Pourtant cette transformation reste incomplète. Elle ne touche presque exclusivement que les usines récemment modernisées. L'investissement dans un système de distribution reste encore très limité. À première vue, on peut dire qu'au moins pour les premières années de la vie de l'entreprise, le passage à la maturité technologique ne s'est pas accompagné d'un passage à la maturité organisationnelle. En dehors des deux usines de Denain et Montataire qui commencent à être centralisées afin de pouvoir être suivies de près par la direction générale parisienne, le reste de l'entreprise demeure extrêmement décentralisé.

Les risques évoqués à l'instant et les conditions historiques de l'époque expliquent en grande partie les conditions, parfois difficiles, dans lesquelles a été créée cette nouvelle société (chapitre I). Le saut technologique qu'apporte le train à bandes pose des conditions d'organisation et de gestion de la société, inconnues jusque-là. En particulier, pour dégager des économies d'échelle et rentabiliser les deux laminoirs continus de Denain et Montataire, les capacités d'approvisionnement en matières premières et demi-produits doivent être sévèrement contrôlées. Tout ceci impose certaines retombées organisationnelles (chapitre II).

²R. H. Hayes et S. C. Wheelwright, *Dynamics of process-product life cycle*, **références**.

³V. Guigeno, *L'éclipse de l'atelier. Les missions françaises de productivité aux États-Unis dans les années 1950*, Mémoire de DEA, ENPC-Université Marne-la-Vallée, juillet 1994.

CHAPITRE I

LES CONDITIONS DE LA MISE EN PLACE DES TRAINS A CHAUD ET A FROID AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ USINOR

Officiellement, la société Usinor est créée le 21 juin 1948. Le 1^{er} juillet, au cours du premier conseil d'administration, Jacques de Nervo, représentant de la Société des forges et aciéries de Denain-Anzin, constate que les négociations ont été difficiles à mener :

« Je suis d'autant plus heureux en tant que représentant de Denain-Anzin de siéger dans ce conseil qu'il m'apparaît que notre première réunion commune est beaucoup plus et beaucoup mieux que la première réunion d'un simple Conseil d'Administration d'une société quelconque. Nous avons, les uns et les autres, beaucoup travaillé pour que notre réunion d'aujourd'hui puisse avoir lieu. Ces travaux n'ont pas été faciles. Il a fallu à tous ceux qui y ont participé, non seulement de l'intelligence et de la bonne volonté, mais la hauteur de vue nécessaire pour mettre de côté les intérêts immédiats afin d'atteindre un but plus élevé. Je crois pouvoir dire, messieurs, que cette réussite fait honneur aux dirigeants de nos deux sociétés et qu'elle a pour le monde industriel français la valeur d'un exemple et d'un enseignement. Elle montre en effet qu'en sachant s'élever au-dessus de l'état d'esprit habituel, et il faut bien le dire normal, de concurrence entre deux affaires similaires, et en unissant leurs efforts au lieu de les opposer, les industriels français sont capables de réaliser une grande œuvre. Nous avons également fourni à l'opinion et aux pouvoirs publics la preuve éclatante qu'il est possible en faisant appel à des capitaux privés de doter l'industrie française d'un équipement moderne et coûteux. Nous avons montré qu'il y avait encore des Français qui avaient confiance dans l'avenir et qui n'hésitaient pas, suivant la tradition de ceux qui ont fondé et fait prospérer nos usines, à assumer des risques sans lesquels il n'y a pas d'industrie digne de ce nom »⁴.

Ce discours offensif symbolise bien l'état d'esprit et le climat dans lequel s'est déroulée la création de cette grande société sidérurgique.

Si la technologie tient un rôle très important dans la constitution et l'évolution de la société Usinor, elle s'inscrit dans le contexte de choix stratégiques. À l'époque de l'immédiate après-guerre, le débat sur les nationalisations fait rage et le conservatisme économique et politique d'une partie des dirigeants des entreprises françaises est montré du doigt⁵. À cela viennent s'ajouter d'importantes discussions entre les organismes professionnels et l'État à propos des modes de financement des équipements de laminage en continu.

⁴Conseil d'administration du 1^{er} juillet 1948. Archives Usinor.

⁵P. Fridenson, « Atouts et limites de la modernisation par le haut : les entreprises publiques face à leurs critiques (1944-1986) », in *Le capitalisme français XIX^e-XX^e siècle*, Paris, Fayard, 1987, p. 175-194.

Il convient d'expliquer comment ont été mises en place les structures de la nouvelle société Usinor. Trois temps seront distingués qui sont autant de réponses aux questions suivantes. Dans quelles conditions s'est effectué le choix de la technologie du train à bandes ? Quelles étaient les motivations à l'origine du rapprochement entre les deux sociétés mères d'Usinor, la Société des forges et aciéries de Denain-Anzin (Denain-Anzin par la suite) et la Société des forges et aciéries du Nord et de l'Est (Nord-Est par la suite) ? Pourquoi la société Usinor a-t-elle opté pour du matériel américain ? Dans ce cadre, il faudra analyser la façon dont l'environnement a pesé sur la constitution et la stratégie d'Usinor.

I. LE CHOIX DU TRAIN CONTINU : UN COUP DE FORCE DE DENAIN-ANZIN ORCHESTRE PAR RENE DAMIEN

La décision d'installer un train à bandes joue un rôle fondamental dans la création d'Usinor. Cet équipement va devenir le cœur de la future société. De nombreux débats existent sur la portée réelle de ce saut technologique. Certains observateurs considèrent que les performances du matériel retenu à l'époque sont limitées, d'autres au contraire qu'il s'agit d'une avancée très importante. Contribuer à ce débat amène à distinguer d'abord le contexte dans lequel va être prise cette décision, puis à présenter la façon dont René Damien, futur P.-D.G. de l'entreprise, a amené ce choix. L'investissement dans le train à bandes traduit le volontarisme de René Damien, tant vis-à-vis de son partenaire Nord-Est que du reste de la profession.

A. LA TECHNOLOGIE DU TRAIN A BANDES A LA SORTIE DE LA GUERRE DE 1939-1945

À la sortie de la guerre, la technologie du laminage continu à l'aide d'un train à bandes est déjà utilisée, du moins à l'extérieur de la France. Il y a même un décalage important entre la mise en service des premières installations en continu à l'étranger et en France. Quelles raisons peut-on avancer à ce retard ? Comment Usinor s'insère-t-elle dans ce débat ?

1. Les raisons d'un retard technologie : le poids financier et le risque commercial.

Dès le milieu des années 1930, la France prend un retard technologique, notamment en ce qui concerne les installations de laminage. Le premier train continu à larges bandes est installé entre 1924 et 1928 aux États-Unis. Il est mis en route par la Rolling Mill Cy. En 1939,

il y en a 28 aux États-Unis. En Europe, le premier train est installé en Allemagne en 1937⁶, puis en Grande-Bretagne en 1938 et 1940⁷. Le premier train français est donc décidé et construit par Usinor après-guerre. Par conséquent on peut constater un retard d'au moins 10 ans dans le passage à cette nouvelle technologie. De surcroît, les installations de nombreuses usines sidérurgiques, en particulier celles de Valenciennes, Denain et Anzin, datent pour les plus récentes des grandes restructurations du début des années 1930.

Pourquoi Denain-Anzin n'a-t-elle pas profité de la reconstruction des années 1920 pour faire ce saut ? Plusieurs réponses sont possibles. Odette Hardy insiste sur l'aspect financier. Le coût d'une telle installation avait été jugé exorbitant. En 1927, elle l'estime à 600 millions⁸. Ce qui représente la totalité des dommages de guerre touchés par Denain-Anzin. L'importance de l'investissement paraît donc expliquer ce retard. Une autre explication peut être avancée.

La crainte d'une surproduction et/ou d'une taille insuffisante du marché a joué à l'époque un rôle déterminant. C'est aussi ce qui a freiné, selon O. Hardy, le choix de la société Denain-Anzin. Dans les années 1920, la direction considère que le marché n'est pas suffisant⁹. Mais les dirigeants de Denain-Anzin ne sont ni les seuls ni les premiers à penser cela. La question de la capacité de production sidérurgique existe depuis les premières années du siècle. À partir de 1913, la France est potentiellement en surcapacité, ce qui dès cette époque va peser sur ses prix qui sont inférieurs aux prix allemands et internationaux. Le risque s'accroît avec la récupération de l'Alsace-Lorraine en 1918, qui double le potentiel de production de la France. Cette analyse se maintiendra longtemps y compris après la guerre de 1939-1945¹⁰. En 1949, on retrouve ce débat sur l'interprétation d'une crise — éventuelle — de l'acier. « Ceux qui la voient comme le résultat d'une surproduction veulent la contrer avec des cartels et des quotas. La nouvelle pensée au contraire l'interprète comme une sous-consommation. Pour ceux-là, la solution se trouvait dans un accroissement de la productivité et un abaissement des prix de revient, ainsi que dans une extension des marchés »¹¹. On peut penser que la direction d'Usinor s'inscrit dans cette deuxième approche.

⁶Ce train sera démonté en 1945 et envoyé en URSS. Je remercie Françoise Bergier qui m'a donné cette information lors d'une intervention au séminaire de Denis Woronoff : « Les sidérurgies françaises et allemandes des années 1930 aux années 1950, essai de comparaison », 24 mars 1997.

⁷F. Sermier, *Les investissements dans la sidérurgie française, 1919 -1977*, Doctorat de 3^e cycle, Université Paris X-Nanterre, 1981, p. 29.

⁸O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation. Un siècle dans le Valenciennois*, Paris, PFNSP, 1984.

⁹*Ibid.*, p. 101.

¹⁰I. Svennilson in F. Sermier, *op. cit.*, p. 10.

¹¹M. Kipping, *L'amélioration de la compétitivité de l'industrie française et les origines du Plan Schuman*, DEA, EHESS, 1992, p. 19.

2. Une rupture conceptuelle et stratégique chez Usinor.

Pour rentabiliser sa nouvelle installation, Usinor doit augmenter la quantité de produits fabriqués et vendus, ce qui suppose qu'elle puisse répercuter ses gains de productivité sur ses prix. Elle cherche donc à favoriser l'apparition d'une forme de concurrence par les prix ce qui à l'époque est rare au sein de la profession¹². Le dynamisme économique et industriel affiché par les dirigeants laisse penser qu'au moins par affinité intellectuelle, ils se rapprochent de cette analyse (en particulier R. Damien). La différence entre Usinor et les autres sociétés est nette.

À l'époque, la possibilité d'une surproduction est loin d'être théorique. L'installation et la rentabilisation d'un, puis de deux trains à bandes par Usinor et plus tard Sollac supposent une forte augmentation de la demande nationale. Celle-ci devrait être rendue possible par l'abaissement des prix de revient consécutif à l'utilisation d'une nouvelle technologie. Cette évolution nécessite aussi un accroissement des exportations de produits plats et de biens manufacturés. Bref, les sidérurgistes ne sont pas tous prêts à retenir la solution du train continu. Certains y sont favorables, alors que d'autres préfèrent la mise en place d'un train semi-continu. François de Wendel déclarait par exemple « que les gens du Nord étaient des fous et qu'un pareil engin n'était pas adapté aux conditions du marché français »¹³.

C'est dans ce contexte que se réalise le train Usinor. Par conséquent, comme le constate Philippe Mioche, le train lancé en 1950 par Usinor résulte d'une prise de risque, alors que celui de la Sollac, datant de 1953, d'un financement confortable et d'une stratégie suiveuse¹⁴. Comment a été prise la décision au sein d'Usinor ?

B. LE CHOIX DE DENAIN-ANZIN

Le lancement du projet de train à bandes peut de prime abord apparaître comme mûrement réfléchi. Il semble en fait être le résultat d'un rapport de force échafaudé par René Damien. Ce dirigeant mérite d'être présenté. Malgré tout, l'opération s'effectue rapidement.

1. L'intervention déterminante de René Damien.

C'est bien un choix du directeur général de Denain-Anzin, René Damien, qui est à

¹²M. Kipping, « Competing for dollars and technology : the United States and the modernization of the French and German steel industries after World War II », *Business and Economic History*, volume 33, n° 1/1994, p. 23.

¹³M. Kipping, *L'amélioration de la compétitivité...*, *op. cit.*, p. 26. On peut lire aussi cette déclaration à un autre niveau. De toute évidence, la sidérurgie lorraine a été dépassée par celle du Nord dans l'affaire des trains à bandes. Nous verrons plus tard de quelle façon (entretien P. Aussure, 15 octobre 1992).

¹⁴P. Mioche, *La sidérurgie et l'État des années quarante aux années soixante*, Doctorat d'État, Université Paris IV, 1992, p. 634.

l'origine de cette installation.

« Durant la guerre, on n'avait pas beaucoup de contacts avec l'extérieur. Mais vers 1941-1942, on savait par des livres universitaires et des revues qu'il existait aux États-Unis plusieurs trains à bandes qui avaient porté une partie de l'effort de guerre américain. Il y en avait aussi en Europe. Le Nord-Est se rend compte qu'il n'a pas assez de produits plats, qu'il doit se développer, mais que du coup il va se heurter à Denain-Anzin. De l'autre côté, Denain-Anzin se dit qu'il faut construire un train à bandes mais que concernant la capacité de production, le projet était 2 à 3 fois trop gros pour lui, et qu'il ne pouvait pas le financer seul. Finalement les deux décident de prendre le problème ensemble. L'un propose à l'autre d'arrêter tous ses laminoirs manuels, l'autre demande à être payé de ses fonds de commerce. Tout cela se passait durant la fameuse étude de 1943 qui portait sur d'éventuels rapprochements.

À ce moment-là, deuxième initiative de M. Damien. Il propose de faire un train à bandes efficace et c'est Denain-Anzin qui va le faire seul. Protestations véhémentes de MM. Balthazar et Borgeaud pour Nord-Est, qui voient un bon projet démarrer sans eux. Ils refusent de continuer l'étude si Nord-Est ne coopère pas au futur train. Je pense que c'est en fait ce que voulait obtenir Damien lorsqu'il a affirmé sa volonté d'autonomie. On demande par conséquent au tandem Borgeaud-de la Colombe d'abandonner leurs simulations sur d'éventuels rapprochements partiels et de réétudier le cas de figure avec cette fois-ci un train à larges bandes. On s'aperçoit qu'on peut le faire à deux, qu'il y a le marché voulu si on bat le rappel des deux services commerciaux et des différentes clientèles. La logique indique qu'il faut le faire à Denain, parce que seule cette usine possède un site avec un environnement de hauts-fourneaux, d'aciéries, de canal alors que l'usine de Valenciennes a encore peu de richesses. »

(Entretien Paul Aussure, ancien directeur général d'Usinor, 21 octobre 1992).

« En contrepartie de l'installation du train à chaud à Denain, Nord-Est par l'intermédiaire de son directeur Georges Crancée se bat pour obtenir le train à froid dans l'usine de Montataire. Elle présente l'intérêt de se trouver à environ 40 minutes de trajet des grands constructeurs automobiles comme Renault à Billancourt ou Simca à Poissy. »

(Entretien M. Henri Didelot, ancien directeur de l'usine de Montataire, 2 novembre 1991).

Le projet de train à bandes est déposé devant la direction de la Sidérurgie du ministère de la Production industrielle le 20 février 1946¹⁵. Cette commission était chargée de définir les objectifs de restructuration et de production qui permettaient à la sidérurgie de tenir les consignes fixées par le premier Plan. Elle permet aussi aux projets déposés de bénéficier de l'appui financier des pouvoirs publics¹⁶.

Ces éléments soulignent le caractère tendu des négociations qui devaient aboutir à la création d'Usinor. René Damien utilisera d'ailleurs une méthode similaire lors de la création

¹⁵R. Martin, *Patron de droit divin*, Paris, Gallimard, 1984, p. 54 et entretien É. Godelier, 19 avril 1995.

¹⁶Il semble que l'octroi d'un financement par la Caisse nationale des marchés de l'État ait été utilisé par l'État comme un moyen d'incitation aux rationalisations, P. Mioche, « Le financement public de la sidérurgie », in *Le capitalisme français...*, op. cit., p. 87.

de Dunkerque¹⁷. Ce personnage important mérite d'être présenté.

Il est né le 25 septembre 1893 à Condé-sur-Escaut dans le Nord. Après des études à Janson de Sailly, il entre à l'École polytechnique en 1913. Il ne passe pas par le corps des Mines¹⁸. En 1922, il « pantoufle » chez Denain-Anzin en tant qu'ingénieur. Il devient administrateur de la Société des tubes de Valenciennes en 1928, et participe à ce titre à la création de la Vallourec, spécialisée dans les tubes. En 1939, mobilisé, il est affecté à l'inspection du matériel d'artillerie de la V^e armée puis, en octobre, il devient chef de la section Sidérurgie au ministère de l'Armement. Deux ans plus tard, il reprend une carrière dans le secteur privé comme directeur général de Denain-Anzin et président des Tubes de Valenciennes et Denain. Dès la création d'Usinor, R. Damien en devient vice-président¹⁹.

2. Un lancement rapide et réussi.

La tension qui a accompagné la naissance d'Usinor confirme que, malgré les restructurations annoncées, les sociétés mères veulent maintenir une forme de contrôle sur les actifs que chacune apporte. Pour autant, Usinor n'est pas une coopérative comme le sera ultérieurement la Sollac²⁰. Il y a bien ici fusion des actifs.

La construction des deux trains commence dès 1948. Les équipements proviennent des États-Unis : les laminoirs de la société United Engineering (Pittsburgh), les équipements électriques de Westinghouse Electric International, le décapage de Wean Engineering (Warren). La première bobine est décapée à Montataire le 27 décembre 1949. Le premier laminage a lieu le 18 janvier 1950. Le démarrage du train à froid est effectué d'abord avec des bobines venues des États-Unis, puis suit le lancement du train de Denain. La mise en route des installations de Montataire est supervisée par des ingénieurs américains et anglais²¹. Le laminoir de Denain débute son activité le 15 mars 1951. L'inauguration officielle sera effectuée ultérieurement le 26 mai par le ministre du Commerce et de l'Industrie.

Que peut-on conclure sur le retard français dans la technologie du train à bandes ? Le choix de l'équipement se porte sur un train de la première génération et non sur les matériels les plus récents. Le cahier des charges précisait qu'il devait viser 700 000 tonnes par an²². Or, à l'époque, les installations les plus modernes sont capables de produire 1,4 million de

¹⁷Voir chapitre II, § II, B-1.

¹⁸P. Mioche, *Jacques Ferry et la sidérurgie française depuis la deuxième guerre mondiale*, Aix-en-Provence, Publications de l'Université de Provence, 1994, p. 100.

¹⁹« Le pouvoir économique et les hommes, R. Damien P.-D.G. d'Usinor », *Informations et conjoncture*, 1965. Ajoutons que R. Damien sera président de la chambre syndicale de la sidérurgie française (CSSF) de 1958 à 1964. En 1965, il est, entre autres, administrateur du Crédit national et de Paribas.

²⁰ Voir plus bas, chapitre II, § II.

²¹Entretien Pierre Cabaret, ancien directeur de l'usine de Montataire, 18 septembre 1991.

tonnes²³. L'atmosphère ambiante insiste sur le risque d'une éventuelle surproduction. Les dirigeants d'Usinor ont donc choisi une option médiane entre le risque éventuel d'une insuffisance des débouchés et la nécessité de choisir une nouvelle technologie impliquant un important saut quantitatif. Bref, le choix d'un train continu de capacité moyenne résulte bien d'une estimation prudente des possibilités de ventes sur le marché. Il révèle aussi, selon nous, la sous-estimation de la part des dirigeants du potentiel de développement et de productivité qu'un tel équipement était en mesure d'obtenir. Prévu pour 700 000 tonnes, le train de Denain atteindra plus de 2 000 000 de tonnes.

II. LA CREATION D'USINOR, QUAND DEUX INSTITUTIONS SE MARIENT

Les conditions de la création d'Usinor sont révélatrices de la nature des relations entre les premiers actionnaires, les membres du conseil d'administration et ceux de la direction générale. Elles vont marquer profondément la suite de l'histoire de la firme. Il n'est pas question ici de faire à proprement parler l'histoire des deux sociétés fondatrices — la Société des forges et aciéries de Denain-Anzin et la Société des forges et aciéries du Nord et de l'Est — car ce n'est pas là notre objet et cela entraînerait trop loin le lecteur. La présentation se limitera à certains éléments qui joueront plus tard un rôle dans l'évolution d'Usinor. De façon évidente, cette fusion a permis de réaliser des synergies économiques et commerciales, financières et techniques.

C'est durant la Seconde Guerre mondiale que se précise le projet de rapprochement entre les deux sociétés. Paul Aussure, ancien directeur général d'Usinor, décrit les synergies potentielles ainsi que le changement technologique prévisible sur les produits plats qui ont motivé le rapprochement :

« Le Nord-Est faisait beaucoup de produits longs, mais ils étaient assez riches et avaient de grandes ambitions ; il avait aussi des produits plats, des tôles qui se faisaient à la main, en allers-retours par rapport à un laminoir réversible trio. Denain-Anzin faisait peu de produits longs, mais était beaucoup plus fort que Nord-Est en produits plats. En fait, c'était sur le sujet des produits plats qu'ils étaient en très forte compétition. Or on savait déjà, dans les années 1941-1942, qu'il existait dans le monde des appareils à faire des produits plats. [...] Il faut bien voir que les deux sociétés se regardaient de travers. C'était tout à fait un microcosme dans le Nord. Dans les salons, les gens du Nord-Est n'invitaient pas les gens de Denain-Anzin, absolument ! Les gens personnalisait leurs affaires familiales et les coloraient de la couleur de leurs sociétés. »

(Entretien Paul Aussure, déjà cité, 15 octobre 1992).

²²Entretien Paul Aussure, déjà cité, 15 octobre 1993.

²³M. Freyssenet et C. Omnes, *La crise de la sidérurgie française*, Paris, Hatier, 1984, p. 25.

Les présidents des deux sociétés, Monsieur Fernand Balthazar pour Nord-Est et Monsieur Jacques de Nervo pour Denain-Anzin, sous l'impulsion de René Damien, directeur général de Denain, décident vers 1943 de mettre en route une étude de faisabilité sur d'éventuels rapprochements :

« On demande à Borgeaud et à [Hüe] de la Colombe²⁴ de mener une réflexion sur le dossier qui n'était pas encore à l'époque sur la fusion, mais concernait la recherche de synergies communes entre Nord-Est et Denain-Anzin. C'étaient deux sociétés étrangères, qui ne tiennent pas l'une à l'autre, qui ne peuvent pas s'entendre, qui sont jalouses de leur préséance, mais qui ont quand même le sentiment qu'il y a des synergies qui sont très techniques, des appareils à fermer, d'autres à moderniser. »

(Entretien Paul Aussure, déjà cité, 15 octobre 1992).

Ce témoignage souligne à la fois la dynamique de rapprochement entre les sociétés et le climat de méfiance et de rapports de force déjà évoqués. Le passé des deux sociétés est très différent. Il éclaire de nombreux points.

A. LA SOCIÉTÉ DES FORGES ET ACIERIES DE DENAIN-ANZIN : UN FLEURON INDUSTRIEL DU CAPITALISME INDUSTRIEL ET FAMILIAL DU NORD DE LA FRANCE²⁵

La société Denain-Anzin va suivre la croissance du marché de l'acier dans la seconde moitié du XIX^e siècle. Au cours de la Première Guerre mondiale, elle est totalement détruite, mais l'utilisation des indemnités de guerre lui permet de reconstruire en grande partie ses installations. Elle amorce alors une spécialisation vers les produits plats.

1. De la société des frères Talabot à l'usine nouvelle.

Les forges de Denain sont créées en 1834²⁶. Elles fusionnent en 1849 avec les forges d'Anzin. L'ensemble est alors contrôlé par les frères Talabot associés aux Rothschild. La présence de ces derniers s'explique par leur implication personnelle dans les chemins de fer. En tant que clients de la sidérurgie, ils sont amenés à suivre les affaires de leurs fournisseurs. La société prend rapidement de l'importance dans la région. En 1854, les deux usines de Denain et Anzin comptent 1 800 salariés, ce qui est considérable si on compare cela à d'autres entreprises de l'époque.

Comme beaucoup, Denain-Anzin profite de la croissance du marché de l'acier de la fin du XIX^e siècle et du début du XX^e siècle. Elle accentue ses investissements dans la partie

²⁴Respectivement directeur général adjoint de la société Nord-Est et directeur de Denain-Anzin.

²⁵Ce paragraphe et le suivant s'inspirent en grande partie du livre d'O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, *op. cit.*

²⁶*Ibid.*, p. 21.

aciérie. En 1872, elle monte une aciérie Bessemer à Denain, suivie par une aciérie Martin et enfin Thomas vers 1880. En 1902, une des plus grandes aciéries Thomas de France est mise en route à Denain, l'aciérie Jordan²⁷.

Cette progression se poursuit quasiment jusqu'à la Première Guerre mondiale. En 1913, la société possède deux hauts-fourneaux à Anzin et six à Denain. La guerre entraîne de profonds bouleversements car elle arrête brutalement l'activité. Paradoxalement, elle va permettre une modernisation des équipements. Denain-Anzin est fermée lors de l'invasion allemande de 1914, de même que Nord-Est le 25 août 1914²⁸. La même année, les nouvelles aciéries du Nord-Est et l'aciérie Martin de Denain-Anzin sont démontées et envoyées en Allemagne²⁹. En 1917, les Allemands commencent leur retraite et détruisent la totalité des anciennes installations sidérurgiques jugées intransportables (HF, Cowpers...³⁰).

Après guerre, l'usine de Denain-Anzin est reconstruite en 7 ans. Cette opération est principalement financée par les pouvoirs publics. À elle seule, la sidérurgie a touché 50 % des dommages de guerre de la région Nord³¹. Pour la première fois, la sidérurgie utilise des fonds publics pour son financement. Elle a reçu 660 millions de dommages de guerre entre 1920 et 1927. La reconstruction de l'usine de Denain-Anzin a coûté 627 millions de francs³². En 1931, elle finance la reconstruction et l'installation de nouveaux équipements par un emprunt de 192,5 millions de francs courants³³. Dans le même temps, la société a émis pour 138 millions d'actions³⁴. Entre 1928 et 1944, la société dépense 75 millions de francs (valeur 1914) contre 18 pour le Nord-Est³⁵. Malgré ces investissements, Denain-Anzin dispose d'un assez bon autofinancement en 1947³⁶. Ceci jouera un rôle important dans la création d'Usinor.

C'est une nouvelle génération d'équipements qui est mise en œuvre. Avant la guerre 1914-1918, les deux usines de Denain et d'Anzin comprenaient chacune la totalité du cycle de production de l'acier depuis la fonte jusqu'aux produits finis. La reconstruction de l'usine s'opère autour d'une rationalisation partielle des productions entre les usines³⁷. Même s'il est timide, un début de spécialisation commerciale apparaît.

L'usine de Denain augmente sa production de produits plats. Denain-Anzin reprend la

²⁷*Ibid.*, p. 23.

²⁸*Ibid.*, p. 90.

²⁹*Ibid.*, p. 94.

³⁰Voir le lexique technique en fin d'ouvrage.

³¹O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, *op. cit.*, p. 100.

³²*Ibid.*, p. 147.

³³*Ibid.*, p. 252.

³⁴En 1920, la société a augmenté son capital de 54 millions de francs. *Ibid.*, p. 253.

³⁵*Ibid.*, p. 146.

³⁶*Ibid.*, p. 147.

³⁷*Ibid.*, p. 101.

production en 1926 après 12 ans d'absence. Elle met à feu 3 des 4 nouveaux hauts-fourneaux (HF) entre juin et juillet 1926³⁸. En 1928, l'efficacité des outils est améliorée avec l'installation de nouvelles soufflantes à l'aciérie Thomas et aux HF.³⁹ Elle inaugure 2 fours Martin de 50 tonnes en 1928 et 1930. Cette société fabrique beaucoup d'acier Martin car seul ce procédé permet d'avoir des qualités autorisant certains usages mécaniques, en particulier pour les chemins de fer⁴⁰. On retrouvera cette caractéristique chez Usinor. La faible taille des fours tient à la volonté de satisfaire ce marché mais aussi à la difficulté technique de contrôler l'homogénéité du bain, élément important pour des aciers de qualité⁴¹. En 1931, elle met en service un laminoir pour des tôles et double la liaison entre la cokerie d'Azincourt et l'usine.

Dès cette époque, Denain-Anzin choisit de profiter de l'arrêt des installations pour les moderniser en particulier en augmentant leur capacité de production. Cette stratégie s'affirme à partir de 1936. Ainsi, en 1941, un haut-fourneau est agrandi de 3,7 mètres à 4,3 m ; en 1945 le HF 2 de 4 mètres à 5,5 m et en 1946 le HF 3 de 5,5 m à 6 m⁴². Elle est ensuite obligée de ralentir cette politique pour des raisons essentiellement technologiques car la minette de Lorraine ne supporte pas des charges trop importantes. En augmentant le diamètre des installations, on alourdit aussi les charges de minerai qui peuvent être enfournées en couches successives. Or, lors de la réduction, un poids trop important écrase la minette avant que la réaction chimique soit terminée, ce qui altère la qualité de la fonte produite. De plus, les coûts financiers des investissements deviennent importants. Cette méthode de modernisation durant les arrêts sera poursuivie par la suite par Usinor. Sans doute faut-il y voir l'influence de R. Damien, directeur général de Denain-Anzin et futur P.-D.G. d'Usinor ?

2. Des aciers de qualité et une dominante des produits plats.

La gamme de produits s'est progressivement diversifiée. Aux produits longs et plats se sont ajoutés les tubes, lorsqu'en 1913, Denain-Anzin a racheté la Société des tubes de Valenciennes qui rencontrait des difficultés. René Damien, rappelons-le, est un « tubiste » d'origine. En 1927, Denain-Anzin fabrique plus de 38 % de demi-produits : blooms, billettes, largets, qui sont en partie revendus à des transformateurs⁴³. En 1929, l'usine dispose d'un train de 600 ce qui lui permet de fabriquer des tôles fortes durant les années 1930⁴⁴.

Afin de répondre aux demandes de la clientèle valenciennoise dans certaines gammes

³⁸*Ibid.*, p. 120.

³⁹*Ibid.*, p. 142.

⁴⁰*Ibid.*, p. 143.

⁴¹*Ibid.*, p. 144.

⁴²*Ibid.*, p. 143.

⁴³*Ibid.*, p. 126.

d'acier, notamment d'industries mécaniques, Denain-Anzin s'équipe d'un four électrique en 1932 (four Brown-Boveri de 5 tonnes). Cette technologie permet de produire de l'acier améliorant la puissance des centrales électriques⁴⁵. Pourtant, on peut émettre l'hypothèse que le choix d'équipements de petite taille permet à l'époque de proposer des produits dans des quantités plus modestes tout en conservant une grande souplesse de production. Ce constat s'infirme progressivement avec l'apparition des grosses installations qui nécessitent des grandes séries pour être rentabilisés. La filière électrique constituera un retour aux équipements de petite taille, mais elle ne sera généralisée dans la sidérurgie « lourde » qu'après un délai de plus de 40 ans. Le faible développement des mini-usines à cette époque reste encore aujourd'hui problématique⁴⁶. Peut-être doit-on y voir la volonté des sidérurgistes de l'époque de conserver l'autonomie de leur métier vis-à-vis des clients ? Ce choix technologique correspond à un profil de clientèle qui recherche des aciers de qualité même s'ils sont chers⁴⁷.

C'est d'environ 1928 que date l'abandon des rails et du fer par Denain-Anzin et sa spécialisation dans les produits plats. François Caron constate que depuis 1927 le trafic ferroviaire se ralentit. Ceci paraît provenir d'un affaiblissement du niveau des prix du transport car, dès la seconde moitié de 1928, ils remontent. Par contre, le prix de vente des rails reste stable par rapport à d'autres types d'acier⁴⁸. On peut donc penser que cette évolution, alliée à une volonté de coordination des deux sociétés, explique l'arrêt de la production de rails.

On le voit, la reconstruction qui suit la Première Guerre mondiale se fait avec ce qu'il y a de mieux mais il n'y a pas pour autant de rupture technologique importante, car dès 1928 apparaissent ailleurs dans le monde les premiers trains à bandes.

Autour des usines, la société Denain-Anzin, fidèle à une tradition paternaliste, se donne les moyens d'attirer et de fixer une main-d'œuvre rare et recherchée⁴⁹.

3. La mise en place du bassin local d'emploi.

Cette longue phase de croissance s'accompagne d'une volonté de contrôle de la main-

⁴⁴*Ibid.*, p. 156.

⁴⁵*Ibid.*, p. 144.

⁴⁶ Des éléments de réponse sont en cours de dépouillements par M. G. Messin, ancien co-fondateur de l'usine Alpa.

⁴⁷ De ce point de vue, nous constaterons que la situation évoluera lorsque les clients deviendront plus puissants et exigeants vis-à-vis des sidérurgistes.

⁴⁸ F. Caron, *Histoire de l'exploitation d'un grand réseau, la Compagnie de chemin de fer du Nord, 1846-1937*, Paris, Mouton, 1973, p. 475 et 484.

⁴⁹ P.-D. Galloro, *La main-d'œuvre des usines sidérurgiques de Lorraine, 1880-1939 (L'exemple des forges de Joeuf)*, Doctorat d'histoire, Université de Metz, 1996.

d'œuvre. En 1875, Denain-Anzin crée une cité appelée Bessemer puis une autre du nom de Wirth. Elles se composent d'un ensemble de quatre maisons⁵⁰. Ces habitations ne sont pas destinées à être louées ce qui permet de souligner la faiblesse des accessions à la propriété en cette période. Dans les années 1920, le retard dans la reconstruction de l'usine de Denain-Anzin se répercute sur la population de la ville. La faiblesse des embauches limite en effet la croissance de la population urbaine. En 1921, elle reste inférieure à celle de 1911. En 1925, l'aire de recrutement de la population salariée de Denain-Anzin a tendance à diminuer (63 % habitent à moins de 5 km de l'usine⁵¹). Toutefois ceci est normal car il faut rappeler que l'usine ne produit qu'à partir de 1926. Les effectifs de la sidérurgie commencent à se redresser dès avant la Seconde Guerre mondiale après une baisse consécutive à la crise des années 1930. Vers 1930, la société emploie plus de 5 000 ouvriers⁵².

Le contrôle de l'entreprise est aussi moral. Il porte aussi sur le salut des âmes. En 1901, Denain-Anzin fait construire une église dans la ville de Denain, ce qui provoque des heurts importants avec une partie des ouvriers⁵³.

Enfin, on constate une volonté de maîtriser le flux de main-d'œuvre qualifiée soit dans le recrutement soit dans le licenciement durant les périodes de récession. Cela tient, semble-t-il, à une transformation des méthodes de production consécutive à l'arrivée de nouvelles installations. On note une accélération des cadences de production⁵⁴. Le changement des rythmes de laminage impose des cylindres de meilleure qualité et des temps de réponse beaucoup plus rapides de la part des lamineurs car les imperfections non détectées ont des répercussions plus importantes. De là, une transformation des qualifications recherchées. Dès 1923, le patronat de la métallurgie du Nord se distingue de ses homologues par sa recherche de la main-d'œuvre qualifiée plutôt que par l'embauche de Polonais non qualifiés⁵⁵.

Cette évolution technique se répercute sur la politique salariale. Les salariés les mieux payés sont ceux dont le travail est le plus important dans le cycle de production et/ou celui qui nécessite la plus grande expérience. En 1934, le salaire horaire moyen de l'usine de Denain-Anzin est de 3,86 francs. Les plus hauts salaires sont aux hauts-fourneaux avec 4,11 francs de

⁵⁰Cf. de nombreux travaux sur ce point, je renvoie le lecteur à mon DEA sur l'usine de Montataire, *Du capitalisme familial à la stratégie de groupe : le cas de l'usine sidérurgique de Montataire*, EHESS, 1990.

⁵¹O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, op. cit., p. 262.

⁵²*Ibid.*, p. 147.

⁵³*Ibid.*, p. 67.

⁵⁴*Ibid.*, p. 263.

⁵⁵*Ibid.*, p. 222 et P.-D. Galloro qui décrit l'arrivée de Polonais en Lorraine.

l'heure et aux aciéries Jordan avec 4,28 francs⁵⁶.

Les questions de recrutement et d'adaptation aux changements techniques sont aussi résolues par la mise en formation des apprentis à un jeune âge. En 1942, Denain-Anzin crée son propre centre d'apprentissage. Il s'agit d'une forme d'apprentissage avec contrat, qui reste minoritaire à cette époque. La société utilise la solution d'une scolarisation totale⁵⁷. On voit ainsi se maintenir une activité de formation d'apprentis durant le conflit. On peut au moins émettre l'hypothèse que la zone d'occupation Nord a été dans ce domaine plutôt préservée. En effet, la sidérurgie constitue un secteur protégé, ce qui lui permet d'échapper au STO (loi du 16 février 1943)⁵⁸. L'activité de la sidérurgie a par conséquent pu être mieux maintenue que celle d'autres secteurs. Plus généralement, les firmes de la sidérurgie ont une attitude qui rejoint celle de la majorité des entreprises et des pouvoirs publics, ce qui fait de la Seconde Guerre mondiale une période de mûrissement de la formation professionnelle. Du coup, dans les bassins d'emploi sidérurgiques, se dessine progressivement une hiérarchie précise de l'espace social et professionnel de l'usine et de la ville.

4. Le poids des familles industrielles locales.

De nombreux intérêts familiaux locaux sont représentés au conseil d'administration de Denain-Anzin.

Les banques sont là avant 1914 : Naud, Galicier, Dupont⁵⁹. En 1948, Paul Naud, de la banque Naud, qui appartient à une longue lignée, siège encore. Sa famille est présente au conseil d'administration de Denain-Anzin depuis la fin du XIX^e siècle, d'abord avec Édouard, le grand-père, vice-président jusqu'en 1894, puis avec son fils Joseph, président de 1913 à 1935. Ce dernier est alors remplacé à son poste d'administrateur par son propre fils, Paul⁶⁰. Il appartiendra au conseil d'Usinor jusqu'en 1958, date de son décès.

En 1947, sur les 10 membres du conseil d'administration, on compte au moins 7 descendants directs des Talabot, fondateurs de la société en 1849, comme par exemple les de Nervo⁶¹. Robert de Nervo est président entre 1888 et 1909 et relance la croissance de la société. Un de ses fils, Jean, lui succède au poste d'administrateur. L'autre, Léon, est présent au conseil depuis 1897, puis vice-président en 1930 et président en 1938. Entre 1940 et 1950, il devient président d'honneur de Denain-Anzin. En 1935, Jean décède, mais deux ans plus

⁵⁶O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, *op. cit.*, p. 268.

⁵⁷*Ibid.*, p. 282.

⁵⁸*Ibid.*, p. 270.

⁵⁹*Ibid.*, p. 75.

⁶⁰*Ibid.*, p. 296.

⁶¹*Ibid.*, p. 291.

tard, Jacques, fils de son frère Léon, entre au conseil et devient président de Denain-Anzin en 1941, à l'âge de 44 ans. Il le restera jusqu'en 1950. On le retrouve dès le début dans le conseil d'Usinor⁶².

Le noyau familial central semble avoir été bien mieux préservé dans cette société que chez Nord-Est.

Au conseil apparaît aussi la famille Lenté, alliée aux Laveissière, fondateurs de l'usine d'Anzin de la société Escaut-Meuse. La présence de François Lenté au conseil d'administration d'Usinor est attestée en 1967. Elle fait suite à la fusion entre Usinor et Lorraine-Escaut, société elle-même constituée par les Aciéries de Longwy (contrôlées par la famille Labbé), par Escaut-Meuse et par Senelle-Maubeuge. François est le fils aîné de Jacques Lenté. Il est administrateur d'Escaut-Meuse depuis 1940⁶³. Cette société est spécialisée dans la fabrication de tubes.

Odette Hardy insiste pour qu'on ne confonde pas la transformation des sociétés avec une perte d'influence des familles. Elles se construisent des sociétés-écrans qui préservent leurs intérêts⁶⁴. Cet argument explique partiellement l'incroyable multiplication des montages financiers qui continuera après-guerre. S'il trace un premier cadre d'analyse pour la future société Usinor, des difficultés demeurent dans son utilisation. En effet, la montée en puissance d'un réel pouvoir managérial incarné par les polytechniciens ne doit pas être négligée. Ce qui amène naturellement à la question du partage et de l'évolution du pouvoir entre ces deux catégories⁶⁵.

Les éléments étudiés sont moins nombreux et surtout moins fiables et ne permettent que d'esquisser quelques conclusions provisoires. Tout au plus peut-on se risquer à émettre l'hypothèse que les familles s'effacent réellement du jeu plus tard, lorsque les questions techniques deviennent primordiales, c'est-à-dire *grosso modo* avec la création des grosses unités de Dunkerque⁶⁶ à partir de 1965 et celle de Fos en 1971⁶⁷. Mais elles disparaissent aussi et peut-être surtout car les besoins énormes de financement imposent un élargissement du capital. Les menaces de nationalisation peuvent, semble-t-il, expliquer l'arrivée au pouvoir de managers issus des grands corps de l'État. Ceux-ci amènent en effet avec eux tout un réseau de relations éventuellement utiles. On peut enfin considérer que les administrateurs

⁶²*Ibid.*, p. 292.

⁶³*Ibid.*, p. 293.

⁶⁴*Ibid.*, p. 294.

⁶⁵On retrouve ici le débat sur le partage du pouvoir relancé dans les années 1930 par **Initial prénom** Berle et **Initial prénom** Means, *The Modern Corporation and Private property*, New York, Macmillan, 1932. Concernant Usinor, voir plus bas l'analyse de l'évolution du conseil d'administration, chapitre VI, § I.

⁶⁶Voir chapitre II, § II, B-1.

« familiaux » ne sont pas toujours présents aux réunions du conseil, ce qui affaiblirait leur pouvoir. La société Nord-Est a parcouru une trajectoire fort différente.

B. LA SOCIÉTÉ DES FORGES ET ACIÉRIES DU NORD ET DE L'EST : UNE SOCIÉTÉ EN FORTE CROISSANCE EXTERNE, MAIS CONFRONTÉE À DES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES AU DÉBUT DE LA GUERRE 1939-1945

1. Une société éclatée.

C'est en 1881 qu'est créée la Société des forges et aciéries du Nord et de l'Est à partir d'une forge locale, la forge Leclercq-Sézille⁶⁸. À l'époque, Nord-Est installe une aciérie Bessemer et Thomas. L'alimentation en fonte est assurée par l'usine de Jarville située en Lorraine. Entre 1906 et 1913, Nord-Est développe l'usine de Trith-Saint-Léger⁶⁹. Elle y construit les premiers hauts-fourneaux. À partir de 1911, la société dispose donc d'une usine intégrée depuis la fonte jusqu'aux produits finis.

L'activité est stoppée avec le conflit de 1914-1918. Certaines des installations, principalement les aciéries, sont démontées. L'usine de Valenciennes est reconstruite définitivement en 1923 avec une aciérie récupérée en Allemagne. Alors qu'elle était neuve à 80 % en 1914, elle apparaît comme réparée après la guerre⁷⁰. Le Nord-Est met en service un quatrième haut-fourneau en 1928, et en 1929 un four Martin de 20 tonnes. À la fin des années 1930, Nord-Est dispose des usines de Valenciennes, Trith-Saint-Léger, Jarville, Montataire, Haumont, Louvroil et Trignac. Elle possède des participations dans l'usine de fonte d'Uckange à travers sa filiale Nord et Lorraine⁷¹.

2. Une légère prédominance des produits longs.

Du point de vue quantitatif, Nord-Est bénéficie de sa politique d'acquisition. De 1913 à 1929, la production de l'ensemble Trith-Valenciennes passe de 173 000 à 354 000 tonnes d'acier⁷². Pour le reste, il faut souligner l'absence de réelle spécialisation. Cette absence de spécialisation est fréquente dans les années 1920. Elle trouve son origine dans la réticence de nombreuses sociétés mères qui, si elles acceptent de moderniser leurs équipements, refusent de spécialiser les usines. Ceci explique en partie le retard pris par les entreprises sidérurgiques

⁶⁷Encore que pour cette dernière, les sidérurgistes de l'Est restent dominés par la famille de Wendel.

⁶⁸C. Prêcheur, *La sidérurgie en France*, Paris, Armand Colin, 1963, p. 103.

⁶⁹O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, *op. cit.*, p. 23.

⁷⁰*Ibid.*, p. 100.

⁷¹O. Hardy, « Croissance et marché en sidérurgie : les avatars des FANE », in P. Fridenson et A. Straus (dir.), *Le capitalisme français...*, *op. cit.*, p. 125.

⁷²C. Prêcheur, *op. cit.*, p. 103.

françaises dans les années 1930⁷³.

Durant les années 1930, la société propose un large éventail de produits : des tôles fortes fabriquées à Trignac, des billettes, des produits longs — poutrelles — et des bandages pour roues de chemin de fer issus de l'usine de Valenciennes⁷⁴. S'y ajoutent des tôles fines de Montataire, des feuillards, des cintres de mines et divers produits longs venant de Louvroil. Dans l'ensemble, à partir de la seconde moitié de l'entre-deux-guerres, la part des produits longs est légèrement plus importante⁷⁵. Cette politique s'accompagne d'un effort concernant la qualité des produits. Traditionnellement, Nord-Est a toujours fabriqué de l'acier Martin destiné aux produits finis de qualité. À partir de 1939, Nord-Est utilise un nouveau procédé, l'Ugiperval, développé par l'ingénieur Perrin en collaboration avec la société Ugine. Cette nouvelle technique permet, par l'utilisation du procédé Thomas, d'aboutir à des qualités d'acier comparables à celle des aciers Martin, mais à un coût très inférieur.

3. Des difficultés financières consécutives à une politique de croissance externe.

Après la fin de la guerre 1914-1918, Nord-Est adopte rapidement une politique de croissance externe. Celle-ci s'accroît dans les années 1930. Les sommes reçues dans le cadre des indemnités de guerre sont réinvesties dans le rachat d'entreprises allemandes en Sarre et en Lorraine. Ainsi, en 1919, elle prend une participation de 8 millions de francs dans les Forges et Aciéries du Nord et Lorraine, à travers la société d'adjudication de Neunkirchen. En 1921, elle rachète le restant pour un montant total de 35 millions de francs. La même année, Nord-Est reprend les Usines métallurgiques de la Basse-Loire (UMBL) dont fait partie l'usine de Trignac située dans la Loire⁷⁶. Cette opération lui fait perdre beaucoup d'argent⁷⁷. L'opération aura entraîné une augmentation des besoins de financement à court terme d'environ 90 millions de francs, uniquement pour l'UMBL, soit une majeure partie des 120 à 130 millions qu'aura coûtée au total l'opération pour Nord-Est. À elle seule, l'usine de Trignac, cœur de l'UMBL, représente une perte d'environ 10 millions de francs⁷⁸. Après avoir été arrêtée, Trignac est remise en activité pour des raisons militaires peu avant la Seconde Guerre mondiale. On peut penser que les dirigeants ont demandé alors une aide de l'État.

⁷³M. Lévy-Leboyer (dir.), *op. cit.*, p. 324 et 334.

⁷⁴Un train de 850 pour billettes y a été construit en 1912, O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, *op. cit.*, p. 167.

⁷⁵Il semble qu'à cette époque, des accords entre DA et NE aient permis de répartir les commandes par spécialités entre les deux sociétés. Peut-être faut-il voir ici l'origine de l'abandon de la production de rails par DA en 1928, O. Hardy, « Croissance et marché... », art. cité, p. 129.

⁷⁶C'est cette opération qui lui donne la propriété totale des Forges et Aciéries du Nord et Lorraine. En définitive, Nord-Est possède les usines d'Uckange, Neunkirchen et Homburg, O. Hardy, « Croissance et marché... », art. cité, p. 119.

⁷⁷Cette société sera liquidée en 1926. La société UMBL sera absorbée par Nord-Est.

Les besoins financiers de la société sont aussi accrus par le rachat de la société de Montataire et le financement de la filiale Nord-Lorraine. Nord-Est doit emprunter à la fois pour rétablir son équilibre financier et alléger sa trésorerie.

En 1944, Nord-Est émet des actions pour 81,5 millions de francs. Il y aura une nouvelle augmentation de capital en 1946⁷⁹. Les souscripteurs sont plutôt situés ailleurs que dans le département du Nord. On peut penser que cette opération vise à la fois à rétablir la situation financière de la société mais aussi à préparer la création d'Usinor.

4. Un conseil ouvert à la banque et aux managers.

Le groupe des actionnaires de la société est très différent de celui de Denain-Anzin. De nombreux administrateurs étrangers au noyau familial d'origine, ont été amenés par les sociétés rachetées dans le cadre de la croissance externe. On note la présence de banquiers et de managers.

Les relations entre Nord-Est et la banque Paribas sont très anciennes puisqu'entre 1876 et 1889, le conseil d'administration est présidé par un administrateur de la banque, Eugène Leclerc. Il est remplacé à la présidence de Nord-Est par un autre représentant de Paribas, Edmond Goudchaux⁸⁰. En 1908, la présidence reste chez Paribas. C'est Gaston Griolet qui est élu président du conseil⁸¹. Il cumule ces fonctions avec la présidence de Paribas. Il dirige Nord-Est jusqu'en 1925. Il quitte la société en compagnie d'un autre représentant de la banque, André Bénac. Ce départ trouve son origine dans la prise de contrôle du capital par la Société des mines de Lens qui contribue ainsi à renflouer les finances de Nord-Est⁸². De ce point de vue, l'arrivée des Mines de Lens fait entrer des représentants de grandes dynasties familiales du Nord. Elles ne sont toutefois pas issues de la sidérurgie. Les représentants de cette société resteront à la tête de Nord-Est au moins jusqu'en 1950. Paribas ne reviendra dans Nord-Est qu'en 1950 avec l'arrivée d'Emmanuel Mönick⁸³.

Cette présence de la banque facilite le financement de la construction de l'usine de Valenciennes entre 1907 et 1913⁸⁴.

Les banquiers ne sont pas les seuls administrateurs présents. Un polytechnicien, Ernest

⁷⁸O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, op. cit., p. 252.

⁷⁹*Ibid.*, p. 260.

⁸⁰On retrouvera un Mathieu Goudchaux au conseil d'Usinor entre 1948 et 1950. Il y a sans doute un lien de parenté entre ces deux hommes.

⁸¹O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, op. cit., p. 81.

⁸²O. Hardy, « Croissance et marché... », art. cité, p. 125.

⁸³O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, op. cit., p. 290. Il entre au conseil d'Usinor en 1960.

⁸⁴*Ibid.*, p. 81.

Cuvelette (1869-1936), allié à la famille Kuhlmann⁸⁵, siège aussi. Il est par ailleurs président de la Société des ingénieurs civils, du conseil de la banque Lazard et membre du conseil d'administration des Mines de Lens⁸⁶. On le retrouve à la présidence du conseil de Nord-Est entre 1926 et 1936.

À cette date, A. Descamps-Poullier dirige le conseil. Son grand-père avait contribué à la création des Mines de Lens. Il y restera jusqu'en 1942. Entre 1942 et 1950, c'est P. Thiriez qui lui succède⁸⁷.

Les différences entre les deux sociétés existent mais ne sont cependant pas irrémédiables. Dans les deux cas, on constate la présence de nombreux représentants des grandes familles industrielles du Nord.

III. LES FONDEMENTS D'UN RAPPROCHEMENT, LA RECHERCHE DE SYNERGIES

Il y en a principalement quatre : la question des approvisionnements en charbon et en coke, les complémentarités des marchés, les capacités de financement et enfin les aspects techniques.

A. LA RECHERCHE D'UNE MAITRISE DES APPROVISIONNEMENTS

Sur ce point, l'histoire de la création d'Usinor est assez paradoxale. Les deux sociétés Denain-Anzin et Nord-Est possèdent un important patrimoine minier. Elles font donc clairement le choix d'une stratégie d'intégration verticale. Pourtant, elles ne reprennent pas cette politique pour leur filiale Usinor et décident de ne pas mettre leurs mines dans la corbeille. Loin de simplifier l'opération, c'est une des principales raisons des difficultés de répartition du pouvoir de propriété dans le capital de la nouvelle société. En même temps, la société Usinor sera le principal utilisateur de ces ressources. Ces curieux montages méritent une analyse.

1. Le coke et le charbon.

La stratégie d'approvisionnement constitue un point tout à fait particulier dans la création d'Usinor.

La question des approvisionnements en coke est ancienne. Vers 1920, Denain-Anzin

⁸⁵*Ibid.*, p. 289.

⁸⁶Je remercie M. Thépot qui m'a donné ces précisions.

⁸⁷On retrouvera un Descamps au conseil d'Usinor en 1960. Reste à savoir s'il s'agit bien de la même famille.

possède une cokerie à Azincourt⁸⁸. En décembre 1921, elle adhère à la chambre syndicale des producteurs de coke métallurgique qui vise à contrôler l'évolution des prix du coke. L'objectif est de défendre les producteurs, or on voit mal ce que fait ici une société sidérurgique qui est en même temps un client. On peut penser que cette société cherche justement à suivre, voire à contrôler, cette association qui pourrait porter préjudice à ses intérêts. O. Hardy reste là-dessus muette⁸⁹. On peut aussi émettre l'hypothèse que Denain-Anzin, en tant que producteur de coke métallurgique, marque ainsi sa volonté de lutter pour le maintien des prix. Cette question se reposera après la guerre⁹⁰.

Qu'en est-il pour les charbonnages ? Là encore, ce sont les sociétés mères qui disposent de la propriété. Nord-Est et Denain-Anzin détenaient des participations dans les Charbonnages de Nord et Lorraine. Mais la nationalisation des charbonnages au moment de la création des Charbonnages de France leur fait perdre cette position⁹¹. Elles ont quelques parts dans des charbonnages belges : Société du Levant de Mons (50 % Nord-Est), Limbourg-Meuse (Nord-Est) et Mines du cœur et de la boule réunis (Denain-Anzin)⁹².

La possession d'un domaine minier à la fois dans le Nord et la Lorraine s'explique par des raisons techniques.

« À l'époque, on travaillait beaucoup sur du minerai lorrain. Il y avait beaucoup de transport de minerai sur la ligne Valenciennes-Thionville. Ces sociétés implantées dans le Nord avaient des mines en Lorraine. Pourquoi ? Pour faire de la fonte, il fallait du minerai et du charbon. Le charbon du Nord était apte à la cokéfaction sidérurgique. Le lorrain ne l'était pas encore ou très peu. En effet le charbon lorrain était beaucoup trop riche en gaz. Or un charbon à coke idéal doit avoir 15, 18, 21 ou 22 % de gaz. Dans ce cas, le gaz se dégage sans détruire la structure minérale. Après 28, 32 jusqu'à 40 %, le charbon devient de la machine à faire du gaz. Quand vous ouvrez votre four, vous ne trouvez que de la poudre. Il a fallu faire des recherches, des mélanges, pour le rendre apte et encore seulement en partie.

Les gens du Nord, depuis la fin du siècle dernier, avaient déjà du charbon à coke et ils ont pris des concessions en Lorraine. Mais le bilan du transport n'était pas formidable puisqu'après la guerre 1939-1945, il fallait 3,3 tonnes de minerai pour faire une tonne de fonte. Enfin c'était l'idée. [...] Pour revenir au Nord, le Nord-Est possédait quelques mines de charbon en Lorraine, dans la Lorraine qui ne fut pas occupée par les Allemands. Denain-Anzin en possédait beaucoup, mais alors beaucoup plus. Ils avaient eu à l'époque une politique minière beaucoup plus ambitieuse. Du coup, ils avaient de très belles concessions minières. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 15 octobre 1992).

⁸⁸O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, *op. cit.*, p. 108.

⁸⁹*Ibid.*, p. 122.

⁹⁰R. Martin souligne l'importance du problème, *Patron...*, *op. cit.*, p. 51.

⁹¹F. Sermier insiste sur le poids important des mines dans l'apport de Nord-Est à travers la société Nord et Lorraine, filiale à 41 %, qui possède les mines et les usines d'Uckange, *Les investissements...*, *op. cit.*, p. 13.

⁹²*Document préparatoire à l'emprunt obligataire Usinor de mai 1953*, Archives du Crédit lyonnais, DEEF N° 59809.

L'approvisionnement en coke et en minerai va influencer l'évolution des coûts de production de la sidérurgie ainsi que ses performances techniques. Philippe Mioche souligne qu'en 1947, les matières premières représentent 46 % du prix de revient⁹³. Il se reposera de façon plus aiguë lors de la création des usines sur la mer⁹⁴.

Si ces explications techniques ne sont pas entièrement concluantes, y en a-t-il d'autres ? La question de l'égalisation des parts de chacune des sociétés mères au sein du capital Usinor, c'est-à-dire la répartition du pouvoir, paraît être l'explication la plus plausible au fait que les mines aient été exclues des apports :

« Les deux sociétés font la fusion. Denain apparaît plus puissant que Nord-Est qui exige une égalisation. Denain enlève ses mines mais il en reste encore trop. On retrouve à peu près 52 %-48 %. Mais ces deux points valent cher et Nord-Est refuse de se laisser majoriser. La société déclare qu'elle paiera le complément en numéraire et en stocks. Le principe de 50/50 est accepté. On demande de chiffrer l'accord à deux arbitres, Monsieur Guillaume, ingénieur général des Mines, et Monsieur Ducastel, ingénieur général des Ponts et Chaussées, pris ès moralités. Tous les deux définissent les règles selon lesquelles Nord-Est nivellera les choses à coup de stocks. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 15 octobre 1992)⁹⁵.

Les débats et l'arbitrage autour de l'égalisation se sont tenus durant l'Occupation. Ce n'est qu'à la Libération que l'opération a été rendue publique. En fait, il semble que cette situation résulte en partie d'une erreur stratégique d'un des dirigeants de la société Nord-Est, Georges Crancée :

« Le calcul au bouton près pour savoir qui serait majoritaire a pris des années. Dans l'idée, Georges Crancée pensait que c'est Nord-Est qui serait majoritaire et il a eu l'imprudence de retirer les mines de la corbeille de la mariée ; du coup il est arrivé un chouïa en dessous et s'est retrouvé seulement directeur général. »

(Pierre Didelot, ancien directeur de l'usine de Montataire, 20 novembre 1991).

La négociation va durer jusqu'à la fin 1948, moment où grâce à des cessions d'actions Usinor de Denain-Anzin à la société Nord-Est, les deux sociétés mères se retrouveront à égalité⁹⁶.

2. Les mines de fer.

Carte 1

Les mines de fer en Lorraine

⁹³11 % fer, 27 % coke, 6 % additifs, 2 % chaux, 8 % énergie. P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, op. cit., p. 13.

⁹⁴Voir la création de l'usine de Dunkerque, chapitre II, § II.

⁹⁵Ces deux personnes sont aidées par Monsieur de Charnasse, note du 3 novembre 1947. Cette note précise que la répartition sera certainement comprise entre 45 et 70 % pour le Nord-Est contre 55 à 30 % pour Denain-Anzin : AN, IND. 830563, art. n° 11.

⁹⁶Conseil d'administration, 17 février 1949.

A INSERER

Quelles sont les concessions de mines de fer exploitées par les sociétés mères pour le compte d'Usinor ? Un document de 1953 en décrit l'essentiel. La majeure partie est située en Lorraine dans le bassin de Briey (Meurthe-et-Moselle). Elles possèdent les concessions suivantes : Piennes⁹⁷, Saint-Pierremont⁹⁸, Joudreville⁹⁹, Bazailles-Ville-en-Montois¹⁰⁰, Murville¹⁰¹.

Dans le bassin de Longwy (Meurthe-et-Moselle), ce sont les concessions de Godbrange¹⁰² et Tiercelet¹⁰³. Dans le bassin d'Anjou, Nord-Est contrôle 75 % de la concession de Segré (209 000 tonnes en 1952).

Pour sa part, Denain-Anzin dispose de 100 % des parts de la mine de la Ferrière-aux-Étangs¹⁰⁴ dans le bassin de Normandie, ainsi que des mines de Escaro-Nord et Fillols dans le bassin des Pyrénées-Orientales¹⁰⁵. Cet ensemble permet à l'époque de couvrir la quasi-totalité des besoins d'Usinor.

Il semble donc bien que c'est la question du partage du pouvoir et non la logique industrielle et technique qui a prévalu dans l'affectation des mines aux sociétés mères plutôt qu'à Usinor. Ceci pourrait signifier que les grandes familles sidérurgiques du Nord continuent d'influencer de façon certaine les choix de ces sociétés. Ce refus d'apport montre qu'elles ont, du moins à ce moment précis, choisi la solution qui maintenait le plus possible leur pouvoir. Ceci s'est fait au détriment d'une solution d'intégration plus logique techniquement. Ce choix entraînera ultérieurement pour Usinor des difficultés comptables dans la valorisation des achats et par conséquent dans le calcul des coûts de revient¹⁰⁶. La forte croissance d'Usinor impose plus tard une transformation quantitative et qualitative de la politique d'approvisionnement. Nous en reparlerons.

B. LES COMPLEMENTARITES COMMERCIALES

Si chacune des deux sociétés a une dominante dans sa gamme de produits, on constate

⁹⁷Filiale à 100 % de Nord-Est, production 1952 : 948 000 tonnes.

⁹⁸Filiale à 26 % de Nord-Est : 898 000 tonnes.

⁹⁹Filiale à 33 % de Denain-Anzin : 710 000 tonnes.

¹⁰⁰Filiale à 31,7 % de Denain-Anzin : 1 258 000 tonnes.

¹⁰¹Filiale à 31 % de Denain-Anzin : 740 000 tonnes.

¹⁰²Filiale à 25 % de Denain-Anzin : 660 000 tonnes.

¹⁰³Filiale de Denain-Anzin : 470 000 tonnes.

¹⁰⁴332 000 tonnes en 1952.

¹⁰⁵83 000 tonnes pour les deux mines.

que la question des produits plats constitue la pierre angulaire de leur concurrence puis de leur rapprochement. Ce dernier sera accéléré par la période d'occupation et leur regroupement au sein de Sidenor, organisme créé par l'occupant pour organiser la production.

1. Opposition et rapprochement dans les produits plats.

À la différence de ce qui se passe pour les approvisionnements, Nord-Est et Denain-Anzin apportent les fonds de commerce de leurs usines à Usinor. Malheureusement nous ne disposons que de peu d'informations sur la nature des marchés des deux sociétés Nord-Est et Denain-Anzin. Les clientèles des deux sociétés sont largement complémentaires. Nord-Est est beaucoup plus impliquée dans les produits longs que la société Denain-Anzin, cependant elle désire augmenter sa présence dans les produits plats probablement depuis la fin des années 1930. À dire vrai, comme l'a expliqué Paul Aussure, c'est sur la question des produits plats que la concurrence existe principalement. Ce type de produit est à l'origine de la création d'Usinor. Déjà à cette époque, la plus grosse partie de la production de la région est composée de tôles. C'est durant cette période que les deux sociétés se spécialisent plus encore dans ce marché. Denain-Anzin accentue sa présence dans les tôles moyennes et abandonne progressivement les poutrelles au profit de Nord-Est. Celle-ci développe la production de bandages pour roues et commence dès 1943 à étudier la production de roues monobloc dont la SNCF prévoyait de s'équiper après la guerre¹⁰⁷. Elle produit aussi de plus en plus d'acier Ugiperval car la pénurie de ferrailles limite la production d'acier Martin¹⁰⁸.

2. Un rapprochement accéléré par la guerre et Sidenor.

La période de 1939-1945 renforce les liens commerciaux entre les deux sociétés. C'est l'occupation allemande qui modifie l'organisation du marché sidérurgique. La région Nord est en zone interdite¹⁰⁹. Elle dépend du commandement allemand de Bruxelles et paradoxalement cela semble lui laisser un peu plus de liberté que les autres parties de la France¹¹⁰. Philippe Mioche voit dans la situation des années de guerre des éléments d'explication du rééquilibrage de la sidérurgie nationale en faveur du Nord et au détriment de l'Est¹¹¹. La sidérurgie du Nord est regroupée le 16 août 1940 sous le contrôle de Sidenor. À elles deux,

¹⁰⁶À moins justement que cette solution ne permette de faire remonter les profits réalisés vers les sociétés mères, C.-A. Michalet, *Le capitalisme mondial*, Paris, PUF, 1985.

¹⁰⁷L'intérêt de cette production de roue monobloc provient du fait qu'avec l'augmentation de la vitesse des trains, les échauffements dus aux accélérations et aux freinages détériorent plus rapidement les roues à bandages que les roues monobloc.

¹⁰⁸O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, *op. cit.*, p. 165.

¹⁰⁹*Ibid.*, p. 163.

¹¹⁰P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, *op. cit.*, p. 490.

¹¹¹*Ibid.*, p. 506.

Nord-Est et Denain-Anzin représentent environ 80 % de Sidenor. On retrouve à la tête de Sidenor Georges Crancée, directeur de la division Valenciennes de la société Nord-Est. Ce regroupement reste indépendant des organismes centraux qui organisent l'activité de la sidérurgie française sous l'Occupation, et plus généralement de la profession. On peut penser que cette situation d'isolement relatif durant la guerre a favorisé les contacts de Denain-Anzin et de Nord-Est. En novembre 1940, Sidenor est intégré à l'Office central de la métallurgie du Nord (Ocmenor). Ceci permet de rapprocher les services commerciaux des sidérurgistes au détriment des marchands de fer.

Le dynamisme des deux sociétés est confirmé par leurs investissements. Denain-Anzin va bénéficier pendant la guerre de 6 autorisations de travaux neufs, Nord-Est de 5¹¹². Cela montre que ces deux sociétés, futures créatrices d'Usinor, disposent encore de moyens d'investissement importants. De ce point de vue, les usines du Nord paraissent sortir de la guerre avec une position consolidée par rapport à l'entre-deux-guerres¹¹³.

Cette période permet aussi de restaurer les relations avec la clientèle de proximité car les concurrents de l'Est sont exclus des marchés par le découpage des zones d'occupation. Nord-Est réorganise sa distribution pour contrer les marchands de fer¹¹⁴. L'intérêt des marchands de fer est de permettre aux grands producteurs d'amortir les fluctuations du marché lorsqu'elles surviennent. Cette organisation se maintiendra après la guerre¹¹⁵. Dans cette forme de distribution commerciale, la consommation était par conséquent séparée dans une certaine mesure de la production. Ainsi, avec la guerre, coexistent des structures de ventes autonomes appartenant à chaque société et des structures regroupant les entreprises. Diversité des circuits de distribution et autonomie de la production vont se maintenir dans la future Usinor.

C. DES BESOINS DE FINANCEMENT IMPORTANTS ET DES RESSOURCES QUI SE COMPENSENT

L'évolution technique aux États-Unis et en Grande-Bretagne rend indispensable la construction d'un train à bandes afin de maintenir la compétitivité des deux sociétés et pousse aussi à l'entente. Mais, le train à bandes impose un investissement tellement important que ni l'une ni l'autre des deux sociétés ne peut à elle seule en supporter la charge. C'est une des raisons du rapprochement entre Nord-Est et Denain-Anzin¹¹⁶.

¹¹²*Ibid.*, p. 536.

¹¹³*Ibid.*, p. 546.

¹¹⁴Soloval à Lille avec les Aciéries de Longwy, Bacholle à Paris.

¹¹⁵O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, *op. cit.*, p. 166 et 169.

¹¹⁶Jean Lerebours-Pigeonnière, ancien directeur général d'Usinor, entretien du 12 novembre 1992.

1. Le train à bandes : un investissement considérable à l'époque.

Il semble que ce sont les présidents des deux sociétés qui se sont occupés personnellement des questions financières¹¹⁷. Le coût exact des installations est difficile à évaluer. Cependant, plusieurs sources existent qui permettent de l'estimer soit indirectement grâce aux sommes empruntées, soit directement lorsque les devis ou les factures sont disponibles.

Odette Hardy estime que le coût des trains à bandes et des installations annexes — y compris Montataire — s'élèverait à 26,6 milliards répartis entre 1948 et 1951. En avril 1949, une note du Crédit lyonnais estime que le coût du train à bandes s'élève au moins à 9,2 milliards de francs. En 1952, la banque donne un coût de 33,6 milliards pour les deux trains¹¹⁸. Philippe Mioche affirme, lui, que le devis initial des trains à bandes de Denain et Montataire est de 23 millions de dollars, soit environ 23 milliards de francs de l'époque. En fait, le devis initial sera multiplié par deux. Pour notre part, nous n'avons pas trouvé de valeur exacte. Par contre, on peut considérer que ces valeurs correspondent *grosso modo* au financement des installations en continu. Comment s'articulent les sommes empruntées ?

Ces dépenses sont considérables quel que soit le montant retenu et créent des besoins de financement très importants.

2. La nécessaire mise en commun des capacités de financement et d'endettement.

Ici aussi les sources disponibles divergent. Dans l'ensemble, pourtant, l'essentiel des sommes empruntées qui sont répertoriées est bien destiné à la construction des trains. Odette Hardy considère que cet investissement est couvert par deux crédits à moyen terme réescomptables auprès du Crédit national pour 6 milliards de francs et un autre à long terme dont le montant n'est pas donné¹¹⁹. L'autofinancement d'Usinor couvre 11,2 milliards. Reste enfin des émissions d'actions et d'obligations pour 3 milliards. L'ensemble donne un total d'au moins 29,2 milliards. Pour Philippe Mioche, la construction est financée par augmentation de capital de 1 milliard et par deux emprunts, 2 milliards à 7,5 % sur 5 ans en 1948, et 3 milliards à 8 % sur 5 ans en 1947¹²⁰. Pour nous, la société Usinor obtient 6,1 millions de dollars en 1949 et 1950¹²¹.

En août 1948, Usinor emprunte 3 milliards à court terme au Crédit national (avec la

¹¹⁷Paul Aussure, entretien cité, 15 octobre 1992.

¹¹⁸Archives du Crédit lyonnais, DEEF 50706.

¹¹⁹Nos recherches aboutissent à une valeur d'au moins 9 milliards à long terme au Crédit national. Conseils d'administration d'Usinor.

¹²⁰P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, op. cit., p. 1127.

garantie du Fonds de modernisation et d'équipement). Cette somme est totalement utilisée en juin 1949. La même année, un nouvel emprunt est effectué pour 3,9 milliards à long terme au même organisme. Par ailleurs, les deux sociétés mères s'endettent de 3 milliards. En juin 1949, un protocole d'emprunt est signé avec elles par Usinor pour un montant de 10 milliards. Le conseil signale, en 1951, qu'au total 11,1 milliards ont été empruntés afin de financer pour l'essentiel la construction des nouveaux trains. En 1951, c'est 5 milliards qui sont empruntés, dont 3 à long terme et 2 à moyen terme. Enfin, en 1953, un nouvel emprunt de 3 milliards destiné aux travaux des trains est effectué auprès du Crédit national¹²². Entre 1948 et 1953, Usinor aidée par ses maisons mères a donc emprunté environ 22 milliards. L'essentiel de ces sommes paraît avoir été utilisé pour financer ces gros investissements.

L'importance des besoins oblige les entreprises à se rapprocher afin de mettre en commun les capacités de financement. Il faut remarquer que la situation de Denain-Anzin apparaît comme meilleure à la sortie de la guerre que celle de Nord-Est. La politique de croissance externe menée de façon intense durant les années 1930 a sans doute pesé lourdement sur les capacités de financement de cette société.

3. Une séparation entre les intérêts financiers et les actifs industriels.

Cette situation mérite d'être soulignée. Si les besoins de financement imposent un rapprochement, celui-ci n'est pour autant pas poussé à son terme. Les grandes familles sidérurgiques encore présentes au capital des sociétés mères semblent refuser de laisser leur pouvoir financier se dissoudre complètement. Plutôt que de fusionner les sociétés, elles choisissent de monter une société à deux étages. Un premier échelon est constitué par deux sociétés, Denain-Anzin et Nord-Est, le second par Usinor. Bref, comme le note François Sermier¹²³, la création de la société Usinor résulte d'une volonté de séparer les intérêts financiers, regroupés dans les sociétés holdings Nord-Est et Denain-Anzin, alors que l'activité industrielle est filialisée à travers Usinor. Dans ces conditions, le pouvoir des familles est écorné, mais il conserve suffisamment d'influence pour peser sur les choix, au moins à l'échelon des sociétés mères¹²⁴. Ainsi, par exemple, en 1948, ce sont les deux sociétés mères

¹²¹Ce montant a pu être vérifié dans les archives du Crédit lyonnais, DEEF 59809, note 97672. Il y est précisé que le dollar est valorisé à 119,30 francs.

¹²²Conseils d'administration de la société Usinor entre 1948 et 1952.

¹²³F. Sermier, *Les investissements...*, *op. cit.*

¹²⁴Concernant ce sujet, nous renvoyons aux travaux de François Morin sur les relations entre finance et pouvoir managérial, *La structure du capitalisme français*, Paris, Calmann-Lévy, 1974 ou plus près de nous, F. Morin, *Théorie économique du patrimoine*, Paris, Ellipses, 1984. Pour un bilan statistique du pouvoir financier du capitalisme familial en France, M. Durand, *La Bourse*, Paris, La Découverte, Coll. « Repères », 1987, p. 89-96.

qui empruntent 3 milliards de francs pour financer l'installation des trains continus d'Usinor. De même par la suite, elles vont régulièrement servir de caution aux emprunts effectués par leur filiale industrielle. Cette solidarité financière pèsera lourdement durant les périodes de crise car elle permet de fait le transfert des difficultés d'une entreprise à l'autre. Elle imposera par conséquent de trouver des solutions globales.

En 1949, la situation financière d'Usinor apparaît un peu délicate. Une analyse de la Caisse nationale des marchés de l'État dresse le bilan suivant : « La situation financière qui ressort du bilan au 31 décembre 1949 reflète le caractère particulier de cette société qui a entrepris un programme d'investissement considérable, nécessitant des appels aux crédits très importants [...]. Les facultés d'emprunter de la société étant ainsi absorbées par son programme d'immobilisations, il n'est pas étonnant que la plus grande partie des valeurs de roulement soit financée par des exigibilités à court terme [...]. La trésorerie est donc étroite et la liquidité n'est pas assurée, mais l'importance nationale du programme d'installation des deux trains continus justifie pleinement les engagements à moyen et long terme pris par Usinor »¹²⁵. Cette forme de financement du long terme par le court terme restera longtemps présente dans la politique financière de la société et périodiquement, les difficultés de trésorerie menaceront le fragile équilibre financier d'Usinor. Cette grosse mobilisation de capitaux est destinée à la mise en place de ce Meccano industriel.

D. DES USINES COMPLEMENTAIRES ET PARFOIS CONCURRENTES

Comme pour la question des approvisionnements, le rapprochement des usines présente un caractère paradoxal. Chacune des sociétés créatrices accepte de filialiser ses propres usines au sein d'Usinor. Pour autant seules deux usines, Denain et Montataire, vont voir leur structure et leurs productions profondément remaniées. Les autres sont apportées sans que soit effectuée une intégration très poussée entre elles.

1. Les apports de Nord-Est.

Nord-Est apporte à la société Usinor une grande partie de ce qu'elle détenait depuis la fin des années 1920.

L'unité la plus importante est l'usine de Valenciennes. Au moment de la fusion, elle comprend la totalité du cycle de fabrication : 4 hauts-fourneaux construits avant-guerre, une aciérie de 4 convertisseurs Thomas de 25 tonnes et 3 fours Martin de 40 tonnes, 1 blooming et 2 trains de laminoirs, de 600 mm et 325 mm, destinés essentiellement aux produits longs

¹²⁵Rapport de la réunion du comité de la CNME du 11 août 1950, AN, IND. 830563, art. n° 11.

(ronds à bétons, cornières) et plats. S'ajoutent à cet ensemble un atelier de roues monoblocs et un atelier pour martelage d'essieux et bandages. La production de fonte apparaît maintenant trop importante pour l'aciérie alors que chez Denain-Anzin la capacité de l'aciérie dépasse celle des hauts-fourneaux¹²⁶.

Vient ensuite l'usine de Louvroil. Elle dispose aussi de la totalité du cycle de production : 3 hauts-fourneaux, une aciérie avec 3 convertisseurs Thomas de 25 tonnes, un blooming et trois trains de laminoirs à produits longs de 350, 300 et 280 mm (ronds à bétons, cornières, carrés, hexagones, plats, tés et poutrelles)¹²⁷.

L'usine de Montataire, quant à elle, a été rachetée en janvier 1933. À l'époque, elle fabrique des produits chauds par des procédés de laminage manuel. Cette usine va tenir un rôle important dans la société Usinor car c'est ici que va être installé à partir de 1949 le train à froid qui assure la finition des bobines venant de Denain. Après guerre, l'usine dispose de fours de réchauffage pour les blooms destinés à être transformés en produits plats. Elle possède plusieurs laminoirs manuels pour tôles minces (1 ou 2 quartos¹²⁸), moyennes (1 quarto) et fortes (1 quarto). Enfin, on y fabrique des fûts métalliques galvanisés. Ces installations à chaud seront définitivement arrêtées au début de l'année 1951¹²⁹. Dorénavant, l'usine de Montataire ne fera plus que des produits froids, en bobines et en feuilles.

Haumont, dans la proche banlieue de Maubeuge, ne comprend pas de partie fonte. Elle se compose d'une aciérie Martin (4 fours de 30 tonnes) et de laminoirs pour des produits longs (profilés), ainsi que d'une menuiserie métallique.

Par ailleurs, il faut signaler que Nord-Est possédait deux usines qui seront fermées : Frouard (hauts-fourneaux, aciérie Thomas, laminoirs) arrêtée en octobre 1931, et Trignac (UMBL) absorbée en juillet 1929 et arrêtée peu après la guerre. Ces deux usines ne sont pas apportées lors de la création d'Usinor¹³⁰.

2. Les apports de Denain-Anzin.

La société Denain-Anzin filialise les usines de Denain et d'Anzin. Ces deux unités sont très proches géographiquement l'une de l'autre.

L'usine de Denain avait été remise en service en 1926. Elle dispose à la sortie de la guerre 1939-1945 du cycle complet de production : 4 hauts-fourneaux de 5,5 mètres de

¹²⁶O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, op. cit., p. 142.

¹²⁷*Descriptif d'Usinor dans l'avenant au Plan Professionnel de 1966*, AN, IND. 850232, art. n° 3. *Descriptif d'Usinor pour l'emprunt de mai 1953*, Archives du Crédit lyonnais, DEEF 59806.

¹²⁸Aucun élément ne permet à ce jour de conclure sur l'existence d'un ou deux laminoirs.

¹²⁹Conseil d'administration du 21 juin 1951.

diamètre, dont 3 datent d'avant-guerre. Le quatrième est construit en 1945, une aciérie Thomas constituée de 5 convertisseurs de 30 tonnes (4 ont été construits avant 1950). C'est l'aciérie n° 1. On y adapte le procédé Ugiperval qui avait auparavant été utilisé à Valenciennes. Quel était l'intérêt de ce procédé ? L'ancien directeur de la recherche d'Usinor en explique clairement la portée :

« Perrin avait eu l'idée avant la guerre de purifier l'acier en le coulant sur un laitier liquide. Ça a été un secret d'Ugine avant guerre. Les gens du Nord-Est — notamment Marc Allard¹³¹ — étaient réfugiés pendant la guerre à l'usine de Trignac, ils en ont ramené le procédé Perrin à Valenciennes, avec l'idée de faire des ronds pour tubes. L'Ugiperval c'est donc un procédé de purification de l'acier par le laitier. Ça s'est fait entre 1944 et 1947. Quand on a fusionné, on a décidé que ce procédé devait être installé à Denain parce qu'il permettait de fabriquer de l'acier destiné aux tôles d'emboutissage. L'intérêt était de faire un acier propre pour les ronds à tubes à Valenciennes. On a ensuite transféré le four à laitier à Denain, puis je l'ai fait transférer à Dunkerque au moment de sa création¹³². Mais ce n'était pas la même dimension. Ce four, qui s'est baladé, a été le début des réflexions sur ce qu'on appelle la métallurgie en poche. On a commencé à faire des traitements en poche par adjonctions. »

(Entretien Jacques Leclerc, directeur de la métallurgie d'Usinor entre 1946 et 1982, 3 mars 1993).

Outre ces éléments, Denain comprenait en 1947 une aciérie Martin composée de 5 fours de 50 tonnes et 1 four de 80 tonnes, dite aciérie n° 2.

Le 20 septembre 1949, le directeur des Mines et de la Sidérurgie au ministère de l'Industrie décide le transfert de l'aciérie de l'usine allemande de Wattenstedt à Denain, au titre des réparations de guerre. Il semble que la CSSF ait joué un rôle déterminant dans cette affaire¹³³. Cette intervention s'inscrit dans le contexte de redémarrage de la sidérurgie allemande sur laquelle nous reviendrons plus bas. L'envoi comporte 3 fours Martin basculants de 120 tonnes, des chargeurs, des ponts du parc à ferrailles, des ponts de coulée et ainsi que tout le matériel de manutention. L'ensemble arrive à partir d'octobre 1949. Il constituera l'aciérie n° 3. Cette nouvelle installation présente l'avantage d'être peu coûteuse pour la société. Pourtant, elle peut aussi être un handicap à la modernisation. Tel est l'avis d'un ancien P.-D.G. du groupe Usinor (1973-1978), Jean Hüe de la Colombe, rapporté par l'ancien directeur de la recherche-métallurgie :

« De la Colombe m'a confié un jour : " Jusqu'en 1974, nous n'avons pas fait de

¹³⁰Remarquons ici que c'est Roger Martin qui, pour le compte du ministère de l'Industrie, a été chargé de cette affaire après la guerre, R. Martin, *Patron...*, *op. cit.*, p. 49, et AN, IND. 830563, art. n° 11.

¹³¹Futur directeur de l'IRSID (Institut de recherches de la sidérurgie). Il s'agit d'un centre de recherche travaillant pour les entreprises du secteur sidérurgique, P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, *op. cit.*, p. 832.

¹³²Voir chapitre II, § II, B-1.

¹³³Conseil d'administration du 15 septembre 1949.

grossières erreurs, mais après 1974... " Je pense qu'en fait nous avons fait des erreurs avant. Notamment, la récupération de l'usine H. Goering qui est devenue l'aciérie n° 3 de Denain. Finalement ces choses-là ont été un handicap : c'était un plus sur le moment mais nous avons passé beaucoup de temps à perfectionner des vieux outils. C'était aussi une question d'investissements, je ne crois pas que c'était une grossière erreur. »

(Entretien M. Leclerc, déjà cité, 3 mars 1993).

À ces équipements viennent s'ajouter de nombreux laminoirs : un blooming, un train continu Morgan pour billettes et largets, 2 trains marchands moyens de 300 et 400 mm destinés aux aciers pour ressorts manganésifères, 1 train duo réversible à tôles fortes de plus de 12 mm, 1 train trio réversible¹³⁴. En 1947 est installé un train de 850 mm pour rond à tubes¹³⁵.

Dès lors, l'usine de Denain va constituer le cœur de la société Usinor jusqu'à la création de celle de Dunkerque. C'est l'implantation retenue pour le nouveau train à bandes, choix dont les raisons seront bientôt étudiées.

La société Denain-Anzin apporte aussi l'usine d'Anzin qui ne dispose que de la partie laminage. Ses laminoirs sont essentiellement destinés à la fabrication de produits longs (ronds à béton, carrés, plats, cornières...). Il s'agit de deux trains marchands de 250 mm et 600 mm.

Carte 2

Les usines sidérurgiques du Nord et de l'Est de la France

A INSERER

Au total, il s'agit d'un ensemble d'usines qui restent encore très peu spécialisées. Leur gamme de produits est souvent composée de produits longs et plats (voir par exemple Valenciennes), de demi-produits et de produits finis (Denain). De même, elles disposent d'une variété importante d'instruments complémentaires, voire disparates. Ceci présente l'avantage de permettre à chaque usine de répondre de façon souple à des commandes variées tant dans leur qualité que dans leur quantité. Par exemple, l'aciérie de Valenciennes peut à la fois utiliser le procédé Thomas et le procédé Martin. Mais plus important, la petite taille des installations permet d'accepter des petites commandes et en cas de besoin, de mettre progressivement à feu plusieurs fours afin de satisfaire une grosse livraison. Ainsi, les conditions de rentabilisation des équipements sont plus « flexibles ». Autrement dit, le seuil

¹³⁴Archives du Crédit lyonnais, DEEF 59809.

¹³⁵Actuellement, il est impossible d'affirmer qu'il s'agit du train trio évoqué à l'instant.

de rentabilité se situe plus bas que dans une situation où la grande taille des équipements impose des coûts fixes importants, ce qui sera le cas lorsque vont apparaître les trains continus. Pour autant, cette diversité limite les possibilités d'économies d'échelle et du même coup grève les éventuels gains de productivité¹³⁶.

Les usines d'Usinor sont rassemblées dans deux groupes : un groupe A comprenant Denain et Anzin, dirigé par Maurice Geib et un groupe B avec Valenciennes, Louvroil, Haumont et Montataire, dirigé, lui, par Pierre Presles. On remarque que ces deux entités ne sont pas construites autour d'une logique industrielle, mais préserve plutôt les origines de chaque usine. Or dès cette époque, les tôles de Denain — groupe A — sont laminées à Montataire, groupe B. Cette situation se maintiendra jusqu'au 1^{er} octobre 1952. À cette date, Montataire rejoint le groupe A en échange de l'usine d'Anzin qui passe au groupe B. Il s'agit bien d'un troc entre les sociétés Denain-Anzin et Nord-Est¹³⁷.

En 1948, la société Usinor dispose d'ores et déjà de plusieurs usines intégrées. Ceci est assez rare à l'époque car la sidérurgie française se caractérise par une faible concentration en regard de ses concurrentes européennes. Il y a 177 usines sidérurgiques après-guerre dont seulement 23 complètement intégrées¹³⁸.

Lors de sa création, Usinor choisit de rationaliser partiellement ses outils, notamment avec la fermeture des vieilles installations de laminage manuel. Ces opérations résultent pour partie de la pression des pouvoirs publics qui élaborent le plan Schuman. Il y a par contre peu de changement dans les produits longs. Si la modernisation existe, elle reste principalement limitée aux produits plats.

Le projet initial de rapprochement est profondément transformé par le choix d'un train à bandes d'origine américaine.

¹³⁶D. Barnett, L. Schorsch, *Steel : upheaval in a basic industry*, Cambridge, Mass., Ballinger, 1983, p. 193-195. Ceci dépend du type de produit. Le seuil critique paraît devoir être beaucoup plus élevé pour les produits plats.

¹³⁷Entretien M. Didelot, déjà cité, 2 novembre 1991.

¹³⁸M. Kipping, *L'amélioration de la compétitivité...*, *op. cit.*, p. 27.

IV. LE CHOIX DE MATERIEL AMERICAIN DANS LE CADRE DU PLAN MARSHALL ET DE LA MONTEE DE LA CONCURRENCE ALLEMANDE¹³⁹

Plusieurs raisons expliquent cette décision stratégique. D'une part, le train à bandes a été financé par le plan Marshall. D'autre part, certaines prises de positions de l'époque ne peuvent être comprises que dans le cadre du retour de l'Allemagne sur le marché sidérurgique. Même s'ils œuvrent tous les trois à la reconstruction française, le plan Monnet, le plan Marshall et le plan Schuman vont chacun avoir une influence particulière sur le lancement d'Usinor.

A. USINOR ET LE PLAN MONNET

À la sortie de la guerre, plusieurs sujets dominent l'actualité économique et politique. Il y a un temps débat sur l'opportunité de nationaliser les grandes entreprises sidérurgiques. De plus, la reconstruction et les perspectives d'un redémarrage de la croissance économique amènent rapidement au premier plan des débats le problème des restructurations.

1. Un enjeu crucial : la nationalisation de la sidérurgie.

Les projets de nationalisation des charbons et de la sidérurgie se développent à partir de 1944. Si les charbonnages sont nationalisés, cela ne se déroule pas de la même façon pour la sidérurgie. Le rôle des fonctionnaires du ministère de la Production industrielle dans la définition des projets de nationalisation est certain. Albert Bureau, directeur de la Sidérurgie entre 1945 et 1949, a préparé plusieurs textes¹⁴⁰. En fait, peu de partis politiques luttent pour cette mesure en dehors du Parti communiste. Il dépose deux projets de loi demandant la nationalisation, le premier le 28 février 1945 et le second le 5 septembre 1946. Ni l'un ni l'autre ne sont votés¹⁴¹. La CGT, si elle soutient par principe la nationalisation comme instrument d'une reconstruction fondée sur la production industrielle, n'est pas très favorable à une mesure de nationalisation complète de la sidérurgie. Elle préfère une opération partielle afin d'en limiter le coût financier¹⁴². Cette position ne peut se comprendre qu'au regard des débats internes que connaît la centrale syndicale durant cette période. C'est à ce moment que se déroule un combat féroce entre les minoritaires qui fonderont plus tard la CGT-Force ouvrière et la tendance majoritaire, pro-communiste. Les minoritaires critiquent les

¹³⁹Ce paragraphe s'inspire du DEA de M. Kipping et du doctorat d'État de P. Mioche.

¹⁴⁰P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, op. cit., p. 340, p. 565-570.

¹⁴¹C. Andrieu et al., *Les nationalisations de la Libération, de l'utopie au compromis*, Paris, Presses de la FNSP, 1987, p. 262 et 264.

¹⁴²P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, op. cit., p. 1112, note 57.

nationalisations en soulignant le risque d'étatisation qui les accompagne. Ceci se répercute sur la position officielle de la centrale. Après la rupture entre les deux courants, la position de la CGT s'aligne sur celle du PCF pour demander plus fermement la nationalisation de la sidérurgie. Pourtant, l'évolution du rapport de force politique avec le départ du gouvernement des ministres de gauche et le développement des revendications salariales après 1946 relèguent le débat sur les nationalisations au second plan¹⁴³.

Le débat sur la nationalisation s'élargit vite à celui de la restructuration des usines et des sociétés sidérurgiques. La concentration apparaît comme un préambule à la nationalisation. La négociation va d'ailleurs porter sur ce point. Pour les dirigeants du secteur, il s'agit en quelque sorte d'échanger la rationalisation contre une absence de nationalisation. Les arguments utilisés cherchent parfois à présenter la sidérurgie comme une industrie dont l'intérêt est vital pour la nation. Une industrie qui en quelque sorte ne fonctionnerait pas totalement suivant la logique du capitalisme, mais relèverait d'une logique proche de celle du service public. Bref, les critères utilisés pour évaluer et faire fonctionner ce secteur ne devraient pas être ceux des autres secteurs privés mais plutôt ceux qui sont utilisés pour les industries nationales stratégiques¹⁴⁴. Peut-être faut-il voir ici l'origine du mythe qui va longtemps entourer l'acier dans notre pays¹⁴⁵. Pourtant, à l'époque, comme plus tard, la sidérurgie a occupé une place symbolique qui dépassait son poids économique réel. Elle représente 6 % du produit national et emploie 130 000 salariés contre par exemple 25 % et 1,3 million pour le secteur mécanique¹⁴⁶.

La menace de nationalisation aura pourtant une conséquence indirecte. Elle va être utilisée par la profession comme instrument de négociation en vue d'obtenir une aide financière des pouvoirs publics¹⁴⁷. Différents soutiens seront sollicités afin de réaliser les fameuses rationalisations. Le rôle d'Alexis Aron doit être souligné¹⁴⁸ car il a soutenu la solution de la rationalisation afin de limiter le risque de nationalisation. A. Aron était président du conseil d'administration des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est. Dès 1944, il prévoit l'installation en France d'un ou deux trains à bandes. Son argumentation avait été construite durant la guerre en vue de préparer le temps de paix : rationalisation des usines, spécialisation des sites, standardisation des produits¹⁴⁹. Le plan d'A. Aron propose en fait le

¹⁴³A. Bergougnoux, « La CGT », in C. Andrieu, *op. cit.*, p. 137, 139 et 142.

¹⁴⁴P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, *op. cit.*, p. 553.

¹⁴⁵J.-G. Padioleau, *Quand la France s'enferme*, Paris, PUF, 1981.

¹⁴⁶M. Kipping, *L'amélioration de la compétitivité...*, *op. cit.*, p. 109.

¹⁴⁷P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, *op. cit.*, p. 569.

¹⁴⁸*Ibid.*, p. 558.

¹⁴⁹*Ibid.*, p. 563 et 575.

regroupement des sociétés en 3 « Aciéries réunies » sur une base géographique. L’Aciérie du Nord et de l’Ouest regrouperait les sociétés de Biache, Châtillon-Commentry, Denain-Anzin, Nord-Est, Maubeuge, Laval-Aulnoye, Senelle-Maubeuge, Marine-Homécourt, Normande. Hasard ou bonne implantation dans les réseaux, l’aspect technologique du projet d’Usinor s’intègre très bien dans ce plan. Alexis Aron apparaît comme plus ambitieux que la plupart des grands patrons du secteur. Ses propositions rejoignent souvent les objectifs affichés par le plan Monnet. En tant que commissaire provisoire de l’Office professionnel de la sidérurgie, il siège en 1946 à la commission de modernisation du plan Monnet¹⁵⁰.

2. Un objectif : moderniser et rendre productive la sidérurgie.

Il faut s’arrêter un instant sur les grands axes du projet de Jean Monnet. En 1946, J. Monnet constate la faible productivité de l’industrie française notamment dans la sidérurgie (53 tonnes d’acier brut par heure de travail en France contre 90 tonnes en Allemagne en 1937).

La première commission de modernisation de la sidérurgie du plan Monnet est créée le 9 mars 1946. Elle est présidée par Eugène Roy. Deux représentants d’Usinor y siègent, Maurice Borgeaud pour Nord-Est et René Damien pour Denain-Anzin¹⁵¹. Cette commission doit définir les moyens permettant à la sidérurgie d’atteindre les objectifs de production fixés par le Plan : 6 millions de tonnes d’acier brut en 1947, 10 millions en 1950, 12 en 1952, 15 à terme. C’est elle qui va notamment être chargée du dossier des trains de laminoirs. Pour la région Nord, le rapporteur n’est autre que Roger Martin¹⁵².

Le rapport sur la rationalisation s’inspire des travaux de A. Aron. La commission de modernisation préconise des installations intégrées de type américain d’une capacité de 1 million de tonnes par an considérée à l’époque comme l’optimum. L’objectif est donc de disposer de 12 usines en 1952. Pourtant, ce projet est retiré rapidement sous la pression de la profession, notamment de la CSSF. Du coup, ce sont les entreprises et leurs représentants qui se retrouvent en charge de la rationalisation. Ils prônent un processus continu plutôt que brusque. La CSSF propose d’abord de mettre en place des outils modernes, ensuite de spécialiser les productions et enfin de procéder à des regroupements. Le plus souvent, les opérations resteront sous forme de promesses¹⁵³. En reportant à plus tard les fermetures des sites les plus anciens, la sidérurgie prépare déjà les difficultés sociales qui accompagneront les

¹⁵⁰Cet office avait remplacé le comité d’organisation créé par Vichy à la fin de 1944. R. Martin, *Patron..., op. cit.*, p. 47.

¹⁵¹P. Mioche, *La sidérurgie et l’État..., op. cit.*, p. 590 et 592.

¹⁵²Entretien R. Martin, 19 avril 1995.

¹⁵³P. Mioche, *La sidérurgie et l’État..., op. cit.*, p. 594-595.

restructurations ultérieures. Cette méthode est critiquée par René Damien, vice-président d'Usinor, qui insiste sur le fait que la CSSF a éludé ici des questions importantes¹⁵⁴. Il plaide pour des accords entre sociétés, certes laissés à l'initiative de la CSSF, mais accompagnés par des rationalisations et la modernisation des équipements et des programmes de fabrications.

Pour autant il ne faudrait pas voir là le signe d'un retour à la cartellisation d'avant-guerre. Cette différence de philosophie se retrouve dans la façon dont vont être constitués Usinor et son concurrent lorrain, la Sollac¹⁵⁵ (Société lorraine de laminage continu). Cette dernière n'est qu'une coopérative, dominée directement ou indirectement à 54 % par le groupe de Wendel. Sa création ne s'accompagnera pas de fermetures d'usines, ni d'un programme de rationalisation à la différence de ce qui se passe pour Usinor.

Le dossier du train d'Usinor est prêt, le 20 février 1946, soit avant que ne soit créée, le 9 mars, la commission de modernisation. Les deux sociétés fondatrices d'Usinor se présentent — par l'intermédiaire de R. Damien — comme les candidates d'une partie des sidérurgistes contre le projet de train à bandes de la SAFE de Renault qui, elle, représente les utilisateurs¹⁵⁶. Le dossier du train de l'Est ne sera achevé qu'en 1948¹⁵⁷. Du coup, la création de la Sollac sera plus tardive. Ceci tient en grande partie aux blocages de François de Wendel déjà évoqués¹⁵⁸. Ce handicap pèsera lourd face à Usinor. Il faudra l'analyser plus en détail.

Après 1946, la perspective d'une éventuelle nationalisation s'éloigne pour disparaître presque complètement à partir de 1949-1950¹⁵⁹. À partir de fin 1948, l'esprit du plan évolue. On diminue l'aspect « quantitatif » qui visait à faire sauter les goulots d'étranglement surtout dans les industries de base, et en même temps, on accentue l'objectif d'amélioration de la productivité. En définitive, il n'y aura pour la sidérurgie ni nationalisation, ni — comme cela sera étudié plus loin — réelle rationalisation.

La commission du plan Monnet a sans doute donné un plus grand poids à la décision d'Usinor de construire un train. Elle y a apporté une légitimation symbolique et institutionnelle. Mais surtout, elle a servi en quelque sorte de caution et de relais pour le versement des crédits alloués par les États-Unis dans le cadre du plan Marshall. Cela a sans doute d'ailleurs poussé les dirigeants d'Usinor à accélérer l'élaboration de leur dossier pour profiter de cette aide.

¹⁵⁴*Ibid.*, p. 597.

¹⁵⁵Voir plus bas, chapitre II, § II, B-2.

¹⁵⁶P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, *op. cit.*, p. 604.

¹⁵⁷*Ibid.*, p. 607 et 609.

¹⁵⁸D. Woronoff, *François de Wendel*, Paris, Presses de Sciences Po, Coll. « Références », 2001.

B. USINOR, LE PLAN MARSHALL ET LE DEBAT SUR L'AMERICANISATION DE L'ECONOMIE

Derrière le plan Marshall, c'est un débat de la société française dans son ensemble vis-à-vis du modèle américain qui s'ouvre. La France n'est pas seule puisqu'un même phénomène se produit en Allemagne, au Japon ou en Italie. Si le projet d'Usinor profite du plan Marshall, il le précède.

1. Pour ou contre l'américanisation ?

Comme le montre Richard Kuisel, il existe en France à la fin de la guerre un mélange d'anti-américanisme et de fascination à l'égard de ce pays. De leur côté, les Américains, à travers l'Economic Cooperation Administration¹⁶⁰, ne se privent pas de dénoncer le féodalisme des dirigeants français, ce qui entraîne une vive protestation du CNPF qui y voit une aide explicite à la propagande communiste¹⁶¹. Ailleurs, ils soulignent leur faiblesse en marketing. Chez nous, le débat se cristallise sur les origines de la réussite économique et les niveaux de productivité américains¹⁶². Il s'agit en particulier de savoir si ceux-ci proviennent de facteurs naturels ou culturels qui ne seraient évidemment pas transférables ou au contraire de l'organisation et de l'action volontaires des acteurs, qui eux seraient transférables en France.

Pour les premiers visiteurs français des missions de productivité, beaucoup tient à des facteurs naturels¹⁶³. Ils sont toutefois frappés par le haut niveau technique des usines, qui leur paraît pouvoir être importé. Ce qui les surprend plus encore, c'est l'attention qui est portée au facteur humain dans l'organisation de la production. En particulier, ils soulignent combien les aspects humains et le management sont traités de façon scientifique¹⁶⁴. Il y aura, on le verra, des transferts de méthodes managériales vers l'industrie française et vers Usinor.

Dans ce contexte, on peut sans doute dire qu'au sein de la sidérurgie nationale, Usinor paraît particulièrement sensible au modèle américain de consommation. Sa stratégie consiste à augmenter la production, réduire les coûts de production et les prix de vente afin de conquérir de nouveaux marchés grâce au développement de la consommation de masse. Pourtant, on l'a vu, les choix opérés par ses dirigeants ne sont pas totalement en rupture avec ce qui se fait dans le milieu sidérurgique.

¹⁵⁹ P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, *op. cit.*, p. 569.

¹⁶⁰R. Kuisel, *Seducing the French. The dilemma of Americanization*, Berkeley, University of California Press, 1991, p. IX. Il s'agit de l'administration du plan Marshall.

¹⁶¹*Ibid.*, p. 71.

¹⁶²*Ibid.*, p. 82.

¹⁶³K. Chatzis et V. Guigeno, *Pensée technique et système d'organisation en France de l'entre-deux-guerres aux années 70-80*, Rapport aux LATTS, ENPC, août 1993.

¹⁶⁴V. Guigeno, *L'éclipse de l'atelier...*, *op. cit.*

L'américanisation touche aussi les sidérurgies italienne et japonaise. En Italie, elle concerne essentiellement l'entreprise Finsider et le site de Cornigliano. Inspirée par la société américaine ARMCO, Finsider développe dès les années 1950 des méthodes de marketing et de publicité qui lui sont propres¹⁶⁵. Ces méthodes de gestion se greffent sur un fond italien car la tradition managériale apparaît déjà affirmée depuis longtemps dans cette société. Il faut aussi noter à la fin des années 1950, lors de la création d'Italsider, la mise en place d'une rationalisation organisationnelle, accompagnée un peu plus tard d'un développement de la planification stratégique et du contrôle budgétaire¹⁶⁶. Dans un cas comme dans l'autre, il y a une sélection et une adaptation des procédés américains aux réalités de la sidérurgie italienne. R. Ranieri parle d'un « néo-capitalisme » structuré par la combinaison d'entreprises dirigées par des managers professionnels, l'existence d'une cartellisation et d'un contrôle des marchés par les entreprises privées et une conscience du rôle économique et social répandue parmi les dirigeants des entreprises¹⁶⁷. Là, comme en France, les entreprises sidérurgiques semblent être des entreprises privées de service public.

L'américanisation semble être beaucoup plus poussée au Japon. Elle a d'ailleurs entraîné, dès la fin de la guerre, de nombreuses réactions des managers locaux¹⁶⁸. Elle se caractérise d'abord par l'introduction en décembre 1947 d'un cadre légal inspiré de la loi anti-trust américaine. Ceci aboutit à la dissolution des principaux *Zaibatsus* (conglomérats) et amène par la suite les entreprises japonaises à privilégier l'intégration verticale aux rapprochements entre concurrents. Ces restructurations remettent profondément en cause le pouvoir des grandes familles industrielles. Leurs principaux représentants sont démissionnés, ce qui permet l'arrivée de managers professionnels à « l'américaine »¹⁶⁹. Enfin, rompant avec le syndicalisme contestataire d'abord importé après 1946 par les Américains, on voit se développer des syndicats maisons. Ce dernier changement correspond encore une fois à une adaptation certes voulue voire encouragée par les Américains, mais répondant aux réalités japonaises du moment. Il faut enfin souligner que le retour à la concurrence est loin d'être poussé à son terme. Les sidérurgistes japonais s'arrangent, avec toutefois des interventions ponctuelles de l'État, pour coordonner le marché. Lorsqu'il intervient, l'État cherche à favoriser les contacts entre les entreprises, voire à organiser les restructurations. Il va parfois

¹⁶⁵R. Ranieri, *Remodelling Italian Steel : Americanization, Modernization and « Neo-Capitalism »*, Unpublished Paper for the conference « The Response of European Industry to the US productivity drive (1948-1960) », Reading 13-14 décembre 1996, p. 8.

¹⁶⁶*Ibid.*, p. 12.

¹⁶⁷*Ibid.*, p. 17-21.

¹⁶⁸S. Yonekura, *Americanization and Japanese Steel Industry. Competitive Structure, Economic purge and Labor Relations*, Unpublished Paper, Tokyo University, 1994, p. 3.

jusqu'à imposer des accords de régulation. Cette alternative coopération-concurrence ne relève pas de la tradition américaine mais bien de l'histoire japonaise¹⁷⁰.

2. La course d'Usinor à l'aide Marshall.

Le projet d'Usinor est prêt depuis 1944. Il n'a donc pas pu prendre en compte les possibilités d'aides du plan Marshall. C'est donc une bonne surprise pour les dirigeants de la nouvelle société, qui espèrent bénéficier de l'existence du plan. Il semble que la perspective de bénéficier d'un financement important ait précipité la décision de créer Usinor :

« Il y avait une manne à prendre et on craignait qu'il n'y en ait pas pour tout le monde. Le problème était d'être le premier. R. Damien, extrêmement lucide et dynamique, a tout de suite compris que s'il ne lançait pas le projet à toute vitesse, il risquait de se faire coiffer. Il pensait qu'il y avait un risque. En fait, il n'y avait pas de risque parce que malgré la Sollac, la Lorraine a mis presque 15 ans à s'entendre réellement. Le train à bandes fut commandé, payé en francs Marshall et remboursé avec des cacahuètes étant donné que l'inflation s'était mise à courir et de ce point de vue, ça a été un coup fumant. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992).

C'est le ministère des Finances qui lui attribue les devises pour l'achat du matériel américain. Pour le reste, les sommes sont gérées par le Fonds de modernisation et d'équipement (FME). La société obtient 6,1 millions de dollars entre 1949 et 1950. En 1951, elle bénéficie d'une conversion de sa dette par le FME qui gère les contre-valeurs des sommes allouées par le plan Marshall. Ce mode de financement a sans doute renforcé le goût de l'argent facile dans la sidérurgie. De plus, la dévaluation de 1948 fait économiser 900 millions à Usinor lors du règlement du solde des installations¹⁷¹.

Avec l'ouverture européenne, c'est la question de la modernisation allemande et de la concurrence belgo-luxembourgeoise qui apparaît comme une menace.

C. LE PLAN SCHUMAN ET LA QUESTION DE LA CONCURRENCE ALLEMANDE ET BELGO-LUXEMBOURGEOISE

Le projet de Communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA) lancé par Robert Schuman au nom du gouvernement français le 9 mai 1950 est accueilli avec hostilité par les sidérurgistes français qui craignent la concurrence des Allemands et des Belges.

Pourtant, Usinor paraît être favorisée par l'avance prise lors de l'installation du train à

¹⁶⁹*Ibid.*, p. 9.

¹⁷⁰M. Kipping, « Steel Producers and Steel Users since 1945 : Determinants and Patterns of Competitive Advantage », *Discussion Papers in Economics and Management*, University of Reading, Series A, Vol. IX (1996-1997), n° 345, juillet 1996, p. 23.

¹⁷¹P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, *op. cit.*, p. 619-620.

bandes :

« Quand je me trouvais dans la Ruhr, l'inauguration du train de Denain a été ressentie comme une journée de deuil national par les Allemands. Les Français faisaient un train alors qu'eux n'avaient pas encore de projet. Cela a été la même chose en Lorraine, parce qu'il y avait bien un projet de coopérative mais qui n'était pas encore au point. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 15 octobre 1992).

Malgré cela, les dirigeants d'Usinor ont pris résolument position contre le plan Schuman. Un rapide retour sur la situation de la sidérurgie allemande permet de mieux comprendre les craintes des dirigeants d'Usinor et de la CSSF.

1. L'hostilité affichée d'Usinor au plan Schuman.

Voici ce que rapporte le conseil d'administration du 21 décembre 1950 :

« M. Damien a attiré de façon pressante l'attention du chef [Jean Monnet] de la délégation française aux négociations du plan Schuman sur les dangers que présenterait la liberté pour les produits étrangers d'accéder sans contrôle et sans limitation au marché français, notamment en ce qui concerne l'activité du Nord de la France. Sur l'initiative de M. Damien, la chambre syndicale de la sidérurgie du Nord de la France a émis un vœu dans le même sens qui a été transmis à M. Monnet. Un nouvel envoi sera fait à destination du commissaire général au Plan au début de 1951 pour dénoncer les dangers du traité »¹⁷².

Est-ce une manœuvre tactique en vue de négocier des aménagements voire des aides notamment avec l'État ou, au contraire, s'agit-il d'une volonté profonde ? On peut émettre une première hypothèse. La mise en place de ce plan risque d'entraîner pour la société une variation des prix du charbon. Or il convient de rappeler que la société Usinor ne détient pas de mines et que par conséquent en augmentant les prix du charbon, ces mesures obligeraient Usinor, dont la situation financière n'est pas très bonne à payer plus cher ses approvisionnements à ses deux maisons mères. Cette première explication ne paraît pas très convaincante car, après tout, Usinor bénéficie dans l'autre sens de transferts financiers. Au contraire la crainte d'une concurrence accrue des charbons étrangers pourrait peser non pas sur Usinor mais sur les sociétés mères. En fait, Usinor lutte contre le plan Schuman — comme plus tard contre le Marché commun — parce qu'elle considère qu'elle a plus à y perdre du fait de la concurrence belgo-luxembourgeoise. Ceci l'amène d'ailleurs à mener en parallèle une action commune avec le Parti communiste en 1951¹⁷³.

Deuxième hypothèse, la position des dirigeants d'Usinor est plus conjoncturelle. Elle s'inscrit dans une période de dépression où la concurrence des sidérurgistes étrangers, en

¹⁷²Conseil d'administration du 21 décembre 1950. Archives Usinor.

particulier belges, se fait menaçante sur le marché national. Pour lutter contre cette agressivité, Usinor réplique en exportant de façon offensive. On retrouve cette politique d'exportation à prix réduits chez Usinor entre mi-1949 et fin 1950¹⁷⁴. Ceci permet de diminuer par l'exportation les effets d'une dépression du marché intérieur qui existe jusqu'en septembre 1950. De ce point de vue, la guerre de Corée a une grande influence sur les prix internationaux de l'acier. La reprise du marché intérieur sera très forte en 1951. Le service commercial doit même freiner les commandes à partir de mars-avril 1951. Après septembre 1951, la politique d'Usinor vise plutôt à réduire les exportations en faveur du marché français¹⁷⁵.

On comprend mieux que les dirigeants d'Usinor, préoccupés par la concurrence belge, et ceux de la CSSF aient été contre le plan Schuman qui permettrait en fait le relèvement de l'Allemagne, c'est-à-dire d'un concurrent jugé très dangereux¹⁷⁶. Mais leur point de vue n'est ni celui de tous les sidérurgistes, ni des industries transformatrices de l'acier, ni de la majorité des hommes politiques, ou du gouvernement. Le traité de la CECA est donc signé et ratifié. Le Marché commun ouvre le 10 février 1953 pour le charbon, le minerai de fer et la ferraille, le 1^{er} mai — et non le 10 avril comme prévu initialement — pour l'acier. Ceci soulève encore des problèmes pour Usinor¹⁷⁷. Dès le début, la question des barèmes de prix européens a suscité des négociations auxquelles a pris part la société Usinor¹⁷⁸. En 1955-1956, René Damien attaque régulièrement la CECA. Il tente d'amener une rupture du gouvernement avec cette institution¹⁷⁹. Usinor a pourtant des connaissances dans la place puisque Georges Crancée fait partie de la Haute Autorité de la CECA à partir de 1952 en tant que directeur de la Production¹⁸⁰.

2. La rapide reconstruction de la sidérurgie allemande.

S'il existe en Allemagne une transformation des entreprises sidérurgiques de même nature qu'au Japon, l'organisation cartellisée du marché a joué un rôle majeur dans l'inflexion

¹⁷³P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, *op. cit.*, p. 645 et M. Kipping, *L'amélioration de la compétitivité...*, *op. cit.*, p. 113.

¹⁷⁴Conseils d'administration des 20 octobre 1949, 17 novembre 1949, 19 janvier 1950, 20 avril 1950, 29 mai 1950, 21 septembre 1950. Archives Usinor.

¹⁷⁵Conseil du 18 octobre 1951. Archives Usinor.

¹⁷⁶M. Kipping, *L'amélioration de la compétitivité...*, *op. cit.*, p. 5.

¹⁷⁷Conseil du 19 janvier 1953. Archives Usinor.

¹⁷⁸Conseil du 19 mars 1953. Archives Usinor.

¹⁷⁹P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, *op. cit.*, p. 684.

¹⁸⁰Conseil d'administration du 20 novembre 1952. Archives Usinor. On ne peut toutefois pas être certain de la qualité des relations entre R. Damien et G. Crancée. Il semble en effet que le départ de M. Crancée soit le résultat d'une manœuvre de René Damien pour l'évincer du poste de directeur général. Entretien avec P. Didelot, déjà cité, 2 novembre 1991.

de la solution adoptée ici. Si les entreprises se partagent le marché interne allemand et régulent les prix, les marchés d'exportation sont beaucoup plus libres. Certes un contrôle des exportations existe¹⁸¹, mais le cartel laisse ses membres conduire une politique plus agressive sur les marchés extérieurs, avec l'accord au moins tacite des pouvoirs publics. Or, ce cartel fonctionne particulièrement bien dans les produits plats¹⁸². D'autres éléments expliquent cette politique commerciale.

La sidérurgie allemande a souffert de la Seconde Guerre mondiale et des réparations imposées par la paix. Les entreprises, en particulier dans la Ruhr, prennent conscience durant les années 1950 de la nécessité d'augmenter rapidement leur taille afin de faire face à la nouvelle concurrence européenne, et plus encore mondiale. Ceci augmente encore le nombre d'accords de coopération¹⁸³ et s'accompagne d'une accélération des investissements et de l'innovation¹⁸⁴. De ce point de vue, la lutte des sidérurgistes français contre la réindustrialisation allemande a permis de limiter la concentration des entreprises mais a sans doute favorisé la reconstitution des cartels outre-Rhin. Ceci a augmenté du coup la concurrence entre les États, au détriment d'une homogénéisation de l'espace sidérurgique européen¹⁸⁵.

Au total, l'Allemagne semble avoir réussi à mener de front une recartellisation de sa sidérurgie et sa modernisation. Si on analyse le cas français par comparaison, on peut se demander si la reconstitution partielle des cartels commerciaux à travers les Comptoirs des produits sidérurgiques (CPS)¹⁸⁶, alliée à une insuffisante pression de l'État dans le domaine des restructurations, n'a pas en définitive limité l'innovation et freiné la concentration¹⁸⁷ ? Dans le domaine des produits plats, celui qui touche de plus près Usinor, ce constat n'est pas évident car il paraît bel et bien exister une modernisation et une concentration qui s'accroissent progressivement dans les années 1960.

La réalisation de la CECA pose donc à Usinor la question du renforcement de la compétitivité de ses produits. Elle va s'y attacher, en particulier en modernisant ses

¹⁸¹B. Stora, *Crise, puissance, perspectives de la sidérurgie mondiale*, Paris, Économica, 1979, p. 97.

¹⁸²P. Messerlin et C. Saunders, « Steel : too much investment too late », in G. Shephard, F. Duchêne et C. Saunders (éd.), *Europe's industries : public and private strategies for change*, Londres, Frances Pinter, 1983, p. 63-66.

¹⁸³K. Warren, *World Steel : an economic geography*, New York, Crane, Russak, 1975, p. 171-173. Ceci aboutit, par exemple en 1962, à un accord entre Thyssen, Mannesman et Huttenwerke, en 1966 à la création de 4 comptoirs de vente et à un partage des exportations par spécialité. Au total, les auteurs estiment que ces accords vont permettre des économies de 300 millions de DM d'investissements et une réduction des coûts de 100 millions.

¹⁸⁴W. H. Goldberg (éd.), *Ailing Steel : The Transoceanic Quarrel*, Aldershot, Gower, 1986, p. 11.

¹⁸⁵Y. Mény et V. Wright (dir.), *La crise de la sidérurgie européenne 1974-1984*, Paris, PUF, 1985, p. 160-165.

¹⁸⁶Voir chapitre II, § II.

installations. Mais, et c'est là un point crucial, ces améliorations seront surtout sensibles dans les produits plats, les produits longs seront rationalisés plus tardivement. Ceci tient en grande partie aux choix organisationnels retenus par les dirigeants d'Usinor.

¹⁸⁷B. Stora, *op. cit.*, p. 119-120.

CHAPITRE II

LES CONSÉQUENCES ORGANISATIONNELLES D'UN CHOIX TECHNOLOGIQUE

Les conditions de la naissance d'Usinor éclairent en partie les choix stratégiques et organisationnels des dirigeants de l'époque. Mais des questions demeurent en suspens. Les solutions retenues, notamment la technologie du train à bandes, ont aussi influencé les structures, et la « culture » de la société Usinor. Ces éléments se font sentir dans différents domaines.

La puissance des nouvelles installations pose des contraintes de production inconnues jusque-là. Les quantités d'approvisionnements et de produits nécessaires à la rentabilisation des équipements deviennent beaucoup plus importantes. Ce phénomène existe principalement sur les sites modernisés mais se diffuse progressivement dans l'ensemble de la société. La question des coûts de transport devient de plus en plus importante et doit être contrôlée.

La spécialisation sur le marché des produits plats façonne les pratiques commerciales et les mentalités des dirigeants. La clientèle, l'évolution du marché et son suivi par les services de la société sont bien adaptés aux produits plats. Le suivi du marché des produits longs est plus difficile, car celui-ci ne fonctionne pas de la même façon. Enfin, l'entreprise reste essentiellement concentrée sur le marché interne.

Dans l'ensemble, deux éléments permettent le maintien d'un dynamisme de l'entreprise Usinor : la forte croissance du marché des produits plats et la concurrence de la Sollac. Ceci explique en partie la création après 1956 de l'usine de Dunkerque. Confrontés à la nécessité de résoudre rapidement des problèmes pratiques, les ingénieurs et cadres locaux puis les dirigeants doivent élaborer des outils de gestion en particulier pour améliorer la coordination entre les usines. Les questions d'approvisionnement, d'écoulement des produits et des rebuts et de régulation des transports dans et surtout entre les usines prennent de plus en plus d'importance.

Il faut dans un premier temps innover dans le cadre d'un projet « local » de rationalisation des flux entre les usines de Denain et Montataire. On voit émerger de nouveaux réseaux d'acteurs et s'institutionnaliser d'autres lieux de coordination. En même temps, l'entreprise doit développer de nouveaux savoirs individuels et collectifs qui vont se

diffuser¹. Ces innovations et cet apprentissage organisationnel présentent deux faces. D'une part, ils reprennent des savoirs qui permettaient de coordonner les flux à l'intérieur d'une seule usine. C'est alors un simple changement d'échelle : on passe de la gestion des relations entre plusieurs ateliers d'une usine intégrée à celle de plusieurs ateliers voire d'usines entières maintenant beaucoup plus éloignés. D'autre part, il faut élaborer des savoirs de gestion complètement différents en particulier au moment de la création de l'usine de Dunkerque. Ceci suppose une objectivation des savoirs et pratiques de gestion. Elle devrait pousser au sein de l'entreprise à une réflexion et à une structuration des fonctions administratives et managériales. Si on constate une ébauche de réforme structurelle, celle-ci reste bien modeste, mais ne paraît pourtant pas grever les performances d'Usinor.

I. LA GRANDE USINE : UN SAUT QUANTITATIF DANS LA GESTION DE PRODUCTION QUI POSE LES BASES D'UNE INTEGRATION

Deux questions apparaissent rapidement dans les préoccupations d'Usinor : d'une part, les approvisionnements en matières premières et en produits semi-finis des installations de laminage, d'autre part la maîtrise de la qualité des flux d'approvisionnement. Bref, les conditions de rentabilisation des installations les plus puissantes permettent l'émergence à terme d'une comparaison économique entre les usines.

A. LES APPROVISIONNEMENTS, UNE VARIABLE QUI CONDITIONNE LES MODALITES DE RENTABILISATION DES TRAINS DE LAMINAGE

L'installation de deux trains à Denain et à Montataire crée un saut quantitatif très important, comme en témoignent deux anciens dirigeants d'Usinor, MM. Leclerc et Lerebours-Pigeonnière :

« Dans une note datant des environs de la guerre, j'ai pu lire : il n'y aura jamais de train continu en France parce qu'il faudrait de trop gros lingots. Or on ne sait faire qu'un lingot effervescent de 5 tonnes, donc il faudra souder plusieurs brames les unes aux autres. C'était vrai en 1946. Une de mes premières tâches a consisté à maîtriser l'acier effervescent à l'échelle de 14-20 tonnes. Pour le train à bandes, la série de lingots qu'on a définie, c'était 7, 9, 12 et 14 tonnes. Au laminage manuel on faisait des largets et on laminait tôle par tôle. Par contre, on savait faire des gros lingots jusqu'à 19 tonnes chez nous. Marrel ou Châtillon faisaient des lingots de 120 tonnes mais qu'on forgeait, qu'on ne laminait pas. »

(Entretien J. Leclerc, déjà cité, 3 mars 1993).

Jean Lerebours-Pigeonnière ajoute :

¹ F. Charue-Duboc (dir.), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan,

« La technologie (du train à bandes) a permis de multiplier par un facteur qui n'est pas loin de 100 la productivité d'une usine de tôles. »

(Entretien M. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992).

Comment se répercute cette augmentation de productivité à l'intérieur de la société Usinor ?

1. Un objectif primordial : approvisionner les trains à bandes.

On assiste rapidement à la mise en place d'une politique d'investissement ambitieuse qui a pour objectif d'améliorer les capacités d'approvisionnement du train. On retrouve bien sûr cette évolution principalement dans les sites où sont installés les deux trains : Denain et Montataire. Ce changement s'effectue à la fois vers l'amont et vers l'aval de la filière de production. On constate aussi ce phénomène sur d'autres sites. De ce point de vue, la maîtrise des flux d'approvisionnement est une condition déterminante pour permettre la réalisation d'économies d'échelle à partir des nouveaux trains.

On voit progressivement se mettre en place des cycles d'investissement qui visent à faire sauter les goulots qui existent dans les phases de production qui alimentent le train (fonte, aciérie) ou celles qui suivent le laminage (parachèvement). Cette modalité d'investissement est très marquée à Denain. Sa première manifestation est repérable à l'aciérie qui, malgré sa taille originelle importante, se révèle rapidement insuffisante pour alimenter le train. Dès 1949, on installe un nouveau four Martin de 75-80 tonnes. Vont suivre jusqu'en 1955 la modernisation de l'aciérie Martin n° 2, puis l'installation de l'aciérie n° 3 provenant d'Allemagne. En 1951, c'est un four Martin de 80 tonnes qui est construit et démarré à l'aciérie n° 2, ainsi qu'un four Thomas de 30 tonnes à l'aciérie n° 1². En 1952, c'est le tour des 3 fours de 120 tonnes de l'aciérie n° 3 qui démarrent à la fin de cette année. Viendront s'ajouter 3 autres fours de 150 tonnes entre 1953 et 1954³.

En 1954, le conseil d'administration constate une fois encore que la production d'acier — en particulier Martin — est insuffisante tant dans le groupe A, c'est-à-dire *grosso modo* les produits plats, que dans le groupe B, les produits longs⁴. Pourtant, fin 1953, la société dispose déjà d'une capacité de production d'acier de 1,8 million de tonnes dont 800 000 d'acier Martin. Du coup, ses installations sont encore améliorées. Les trois fours allemands de 120 tonnes passent à 150 tonnes durant l'année 1954⁵. Ils sont remis en activité en 1955. Cette

1995, p. 10-23.

²Cette année-là, les aciéries n° 1 et n° 2 sont ainsi terminées, conseil du 21 septembre 1953. Archives Usinor.

³Conseils de 1952, 1953, 1954. Archives Usinor.

⁴Conseils du 22 juillet 1954 et du 18 novembre 1954. Archives Usinor.

⁵En novembre 1954, l'usine de Denain a une capacité de 1,4 million de tonnes d'acier brut et de 1,1 million de produits laminés, dont 900 000 de tôles. Archives du Crédit lyonnais, DEEF 50706.

même année, la capacité de l'aciérie Thomas de Denain est augmentée. Le volume des convertisseurs est amené à 50 tonnes. Ici, les travaux s'étendront jusqu'en 1960.

Cette première vague de modernisation ralentit un peu par la suite. Elle ne reprendra, du moins pour ce qui concerne la partie aciérie, qu'en 1960 avec les débuts de l'introduction du procédé à l'oxygène LD/OLP. À cette date, l'usine de Denain dispose de 5 convertisseurs Thomas, 15 fours Martin⁶. La capacité de l'aciérie Martin de Denain est alors de 1 million de tonnes par an. Chose importante, le slabbing n° 1, construit en même temps que le train, est saturé dès 1956. Sa capacité est de 300 tonnes/heure. On commande une deuxième unité en juillet de la même année. Elle est inaugurée en février 1958, et remplace ainsi l'ancien blooming qui, lui, est stoppé.

L'amélioration des conditions d'approvisionnement se poursuit plus loin vers l'amont avec le développement de la production de fonte. Denain bénéficie encore d'un traitement de faveur. On construit un nouveau haut-fourneau (HF) à la sortie de la guerre⁷, il complète les trois autres qui datent d'avant-guerre. Un cinquième est mis en service en juillet 1958⁸. Le conseil d'administration précise bien que ces installations nouvelles sont justifiées par les besoins d'alimentation des aciéries et du train. Dès 1958, la direction générale envisage de mettre en construction un sixième haut-fourneau⁹. En 1959, le HF 2 passe d'un diamètre de 5,5 à 6 mètres.

Valenciennes et les autres usines voient aussi leurs capacités augmenter.

2. La nécessité de satisfaire la croissance de la production et du marché dans toutes les usines.

Dans les autres usines, l'évolution est moins spectaculaire. La seule amélioration sensible à l'aciérie de Louvroil est l'installation d'une soufflante en 1949¹⁰. Valenciennes, quant à elle, met à feu un quatrième four Martin en novembre 1951¹¹.

À Valenciennes, l'évolution des hauts-fourneaux est moins rapide. C'est seulement en 1960 que le haut-fourneau n° 1 voit sa taille augmentée de 6 à 6,5 mètres¹². Il y a cependant eu quelques améliorations avant cette date. En mai 1949, le haut-fourneau n° 3 avait été remis

⁶2 fours de 30 tonnes, 4 de 60, 3 de 100 et 6 de 150 tonnes. Archives du Crédit lyonnais, DEEF 59809.

⁷5,5 mètres de diamètre, soit une capacité de 500 tonnes par 24 heures. Le HF 3 est déjà à 6 m en 1950, au moment où on stoppe le HF 1 pour réfection. Conseil du 19 octobre 1950.

⁸7,25 mètres de diamètre.

⁹Conseil d'administration du 20 février 1958. Archives Usinor.

¹⁰Conseil d'administration du 15 septembre 1949. Archives Usinor.

¹¹Conseil d'administration du 15 novembre 1951. Archives Usinor.

¹²Conseil d'administration du 20 juin 1957. Archives Usinor.

en service après modernisation¹³. L'année suivante, le HF 4 démarre¹⁴. En 1953, le HF 1 est arrêté¹⁵ probablement pour une première opération de 5,5 à 6 mètres. Le second haut-fourneau ne bouge pas. Il est rénové et poussé à 5 mètres en 1958, après une explosion qui cause la mort d'un salarié¹⁶.

L'usine de Louvroil se transforme aussi lentement. En 1950, on arrête le HF 1 pour réfection¹⁷. En 1951, il est remis à feu et l'usine dispose alors, comme d'ailleurs Denain et Valenciennes, de 3 unités en marche. Plus tard, en 1960, elle bénéficie de la construction complète d'un haut-fourneau de 6 mètres. Les deux anciens hauts-fourneaux sont stoppés lorsque celui-ci est mis à feu en 1961. Il en reste donc deux.

L'amélioration se fait aussi dans la préparation des charges des hauts-fourneaux. Les retombées économiques qui en découlent sont importantes, pourtant ici le changement est tardif.

Il faut attendre 1960 pour que Denain mette en route son installation d'agglomération¹⁸. L'usine de Valenciennes dispose d'une installation d'agglomération par un procédé rotatif depuis la fin 1957 (modèle Smidth). Le haut-fourneau, modernisé en 1960, est équipé d'un dispositif de chargement par skip au lieu de l'ancien système qui utilisait des bennes. On commande un second tube d'agglomération qui sera mis en service en 1962. Auparavant, en 1955, Usinor avait investi à Louvroil dans un équipement de criblage de coke et une soufflante pour les hauts-fourneaux¹⁹. Il faut signaler qu'une rénovation du procédé d'alimentation avait aussi été effectuée lors de la construction du haut-fourneau de Louvroil en 1960. On y installe un système d'alimentation par bandes.

Ces procédés permettent d'améliorer la régularité de la marche des hauts-fourneaux et par conséquent leur productivité en diminuant la mise au mille. De ce point de vue, Michel Freyssenet souligne que durant les années 1950 et 1960, la France est en retard par rapport à ses concurrents étrangers. En la comparant avec les situations de l'Est et du Centre, on peut penser que la société Usinor se situe plutôt en pointe dans ce domaine²⁰. L'ancien directeur de l'IRSID explique pourquoi les procédés d'agglomération ont été si lents à se répandre :

« Le problème a été de convaincre les gens. Pour nous à l'IRSID, il a fallu 10 ans pour les convaincre de faire un effort à ce niveau-là. Les hauts fournistes d'Usinor

¹³Conseil d'administration du 16 juin 1949. Archives Usinor.

¹⁴Conseil d'administration du 19 octobre 1950. Archives Usinor.

¹⁵Conseil d'administration du 19 janvier 1953. Archives Usinor.

¹⁶Conseils d'administration de mai et juillet 1958. Archives Usinor.

¹⁷Conseil d'administration du 25 mai 1950. Archives Usinor.

¹⁸Modèle Huntington Heberlain composé d'une grille de 144 m² d'une capacité de 4,3 millions de tonnes par an.

¹⁹Conseils d'administration des 21 avril 1955 et 15 septembre 1955. Archives Usinor.

²⁰M. Freyssenet et C. Omnes, *La crise de la sidérurgie française*, Paris, Hatier, 1984, p. 28.

ou de Sacilor étaient des grosses brutes. Ils disaient que mettre une chaîne d'agglomération, c'était compliqué, que c'était une usine supplémentaire, que ça allait augmenter les prix et qu'en bref c'était une source d'ennuis. C'était en partie vrai. [...] Il a fallu que des jeunes viennent montrer que cela marchait et rapidement tout est passé à l'aggloméré. Du coup, cela a augmenté la régularité des hauts-fourneaux, et dès qu'on a augmenté la taille des hauts-fourneaux, cela a facilité le travail des hauts fournistes. Tout cela s'est déroulé dans les années 1960. »

(Entretien M. Pommey, directeur métallurgique de l'IRSID, 4 mars 1993).

À cela on peut ajouter, à la suite de Philippe Mioche, que le faible coût du minerai a limité les besoins d'une amélioration de l'agglomération²¹.

À cette étape de l'analyse, on peut s'étonner de l'importance et de la régularité avec lesquelles est augmentée la puissance de ces équipements. Dans la sidérurgie se constitue une liaison entre les multiples étapes du procès de production. L'acier porte en lui ce que Catherine Peyrard appelle une « mémoire », c'est-à-dire des caractéristiques physiques, métallurgiques, chimiques et thermiques. Il conserve ces éléments tout au long du processus. Ce sont donc autant de contraintes qui accentuent l'interdépendance des différentes étapes du procédé de fabrication et des usines entre elles²². La capacité ou l'obsolescence d'une étape, en particulier des stades fonte (hauts-fourneaux) et aciérie, influence la qualité et les performances de la suite du processus de production. Mais, comme on le verra plus loin, le phénomène peut aussi jouer dans l'autre sens. Parfois les outils imposent certaines contraintes métallurgiques. Dès lors, selon les époques, l'amont va influencer la valorisation de l'aval, ou l'inverse.

En définitive, la puissance du train pousse à l'amélioration des conditions d'approvisionnement et de la qualité des aciers. Cette évolution existe aussi dans la descente de la filière de production. Il est ici plus difficile d'attribuer aux seuls trains à bandes la montée en puissance des installations d'Usinor. Deux éléments se combinent : la nécessité d'écouler les énormes quantités fabriquées par le train et les besoins de la société française en acier dans les années 1950 et 1960.

B. LA FINITION ET LE PARACHEVEMENT DES PRODUITS

On retrouve ici encore une différence assez nette entre les produits plats et les autres.

1. La valorisation des produits des trains à bandes.

En ce qui concerne le train à chaud de Denain, plusieurs équipements sont développés.

²¹P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, op. cit., p. 859.

²²C. Peyrard, *Lignées techniques, filières de production et savoir-faire en sidérurgie fine*, Doctorat de 3^e cycle, 1984, Lyon II, p. 215.

Le premier, complément indispensable du train à chaud de Denain, est le train à froid situé dans l'usine de Montataire. Ce laminoir permet de réduire encore l'épaisseur des tôles envoyées de Denain. On construit donc dans cette usine une série d'outils : une ligne de décapage de 138 mètres de longueur destinée aux bobines provenant de Denain, un laminoir de 3 cages, 2 laminoirs skin-pass, un atelier de recuit, 3 cisailles et un atelier de parachèvement. L'usine démarre en 1950. Dès 1954, elle est quasiment saturée²³. La direction prévoit qu'elle sera rapidement insuffisante pour traiter les bobines venant de l'usine de Denain, qui continue, elle, de s'agrandir. Elle décide donc de construire un second train à froid. Son coût est alors estimé à 5 milliards d'anciens francs²⁴. Il semble en fait que le projet initial de 1948 contenait la construction de deux trains à Montataire. Mais ce sont les difficultés financières qui ont obligé les dirigeants à retarder la réalisation du projet²⁵. L'objectif est aussi qualitatif. Le second train à froid 4 cages de 66'' (1,67 m) de largeur va permettre à Usinor de produire des tôles très minces, ce qui n'était pas possible avec le 3 cages. Ce second laminoir est mis en service à la fin de 1956. Pourtant la largeur va continuer à poser des problèmes commerciaux à Usinor. Les utilisateurs de tôles minces, en particulier l'automobile, réclament des produits de plus grande taille afin de pouvoir les mettre dans leur forme définitive — portière, éléments de carrosserie — en une seule opération. Cette question jouera un rôle dans le choix des nouvelles installations de Dunkerque²⁶.

Il faut aussi améliorer l'écoulement des produits laminés. Entre 1957 et 1960, sont construites à Montataire une quatrième (1957) puis une cinquième cisaille (1959), et une importante extension de l'atelier de recuit base (1960)²⁷. Par la suite, les augmentations de capacité se poursuivent, mais il ne s'agit plus de répondre à la seule production de Denain mais bientôt à celle de Dunkerque. Une seconde ligne de décapage (267 m), un troisième laminoir skin-pass et un nouvel agrandissement de l'atelier de recuit sont commandés en janvier 1960. Ils démarrent respectivement en 1962 pour les deux premiers, et 1963 pour le recuit. On perçoit sans peine l'effort qui est fait pour améliorer la production de produits plats.

2. Suivre les marchés des produits longs.

Les autres usines, plus spécialisées dans les produits longs, sont un peu laissées de côté. Valenciennes bénéficie pourtant de l'installation d'un nouveau laminoir de 850 mm destiné à

²³AGO du 20 mai 1954. Archives Usinor.

²⁴Conseil d'administration du 18 novembre 1954. Archives Usinor.

²⁵AGO du 12 mai 1955. Archives Usinor.

²⁶Voir chapitre II, § II.

²⁷5 fours et 12 bases. É. Godelier, *Du capitalisme familial...*, op. cit., p. 42.

la production de profilés à ailes parallèles²⁸. La commande est passée à la fin de 1958. Le laminoir est mis en service en 1962. Afin d'améliorer l'approvisionnement du nouveau train, le blooming est modernisé.

Il nous semble que cette liste d'investissements montre à quel point le raisonnement des dirigeants s'appuie sur une analyse quantitative où la rentabilité s'efface derrière la question des capacités des différentes étapes du processus de production. On doit constater que les justifications des investissements laissent peu de place aux variables économiques²⁹. Mais la rentabilisation économique est à l'époque principalement déterminée par les effets de taille qui renvoient eux-mêmes aux aspects purement techniques de la maîtrise des équipements. On a ici un bel exemple de stratégie de volume où l'accumulation d'expérience dans la conception du produit et la maîtrise du processus doivent permettre une diminution des coûts de production³⁰. Pourtant en ce qui concerne les produits longs, la stratégie de spécialisation influence directement les conditions de rentabilisation. On peut penser qu'ici c'est le choix d'une flexibilité commerciale qui a été privilégiée au détriment de la recherche d'économie d'échelle ou d'une spécialisation plus poussée³¹. Pourtant, on constate bien un effort d'investissement mais qui reste visiblement moins marqué par une volonté d'innovation.

Cette politique de remontée puis de descente de la filière de production se double d'une série de prises de participation dans des sociétés situées en amont ou en aval du domaine d'activité d'Usinor.

C. DES PRISES DE PARTICIPATION, MAIS UNE STRATEGIE DE CROISSANCE ESSENTIELLEMENT INTERNE

La question des approvisionnements en matières premières est évoquée au conseil dès 1948, puis régulièrement entre 1950 et 1960. L'insuffisance et l'irrégularité des arrivages sont soulignées. Ainsi en septembre 1951, on peut lire : « Si les matières premières pouvaient être obtenues en quantité suffisante, l'ensemble de nos usines devrait produire à partir de maintenant au moins 120 000 tonnes d'acier par mois »³². Ici la guerre de Corée entraîne une diminution des possibilités d'approvisionnement.

²⁸Il s'agit de poutrelles en forme de H.

²⁹Il est vrai qu'on peut y trouver la conséquence des biais introduits par les sources utilisées. Pour l'essentiel, nous n'avons utilisé que des procès-verbaux de conseils ou d'assemblées, ainsi que des dossiers d'emprunt.

³⁰Strategor, *Stratégie, Structure, Décision, Identité. Politique générale d'entreprise*, Paris, InterÉditions, 1991, p. 72-81.

³¹D. Barnett and L. Schorsch, *op. cit.*, p. 193-195.

³²Conseil d'administration du 20 novembre 1951. On retrouvera régulièrement la question des approvisionnements par exemple dans les conseils de février 1953, janvier et février 1954, mai et novembre 1956, juin 1957, février 1958 et plus tard encore. Archives Usinor.

1. Améliorer le contrôle des approvisionnements.

En ce qui concerne les matières premières, plusieurs actions sont entreprises. Certaines sont effectuées dans le cadre de la profession, d'autres à titre individuel par Usinor.

Début 1953, la profession sidérurgique engage des pourparlers afin de prendre le contrôle de la mine de charbon d'Harpener située dans la Ruhr, détenue jusque-là par le groupe allemand Flick. C'est la société Sidéchar((Société sidérurgique de participation et d'approvisionnement en charbon) qui constitue la base juridique de ce regroupement. Usinor souscrit 530 actions sur les 5 000 émises. En 1957, elle intervient à hauteur de 500 000 F dans la formation de la SARL Getrafer((Groupement pour le traitement des minerais de fer, au capital de 8 millions de francs). Enfin en 1958, lors de la constitution de la Société des mines de fer de Mauritanie (Miferma), Usinor est présente d'abord à hauteur de 4,8 puis de 5,28 %³³. L'année suivante, elle cherche à augmenter sa participation de 5,28 % à 8 % à l'intérieur de la part de 15,3 % réservée à la sidérurgie française. Notons ici que Denain-Anzin détient une part de 5 % à l'intérieur de cette dernière tranche³⁴. Il reste donc 2,3 % pour le reste de la profession. Les autres actionnaires sont le BRGM((Bureau de recherches géologiques et minières) pour 25,2 %, la British Iron and Steel Corporation pour 20 %, le groupe Rothschild pour 18,5 %, 16 % pour la sidérurgie italienne et enfin 5 % pour la sidérurgie allemande. Le succès de Miferma paraît évident. Le minerai est de grande qualité avec 65 % de fer. Il ne contient pas de soufre ni de phosphore. L'accessibilité à la mine est bonne. Les coûts d'extraction sont faibles. Devant ces perspectives, les actionnaires cherchent à augmenter leur participation. À tel point qu'en 1960, la BIRD impose à la profession une limitation du nombre de signatures. Les envois commencent au début de 1964. Ce minerai sera la source principale d'approvisionnement de l'usine de Dunkerque. Usinor participe enfin à la Société des mines de fer de Mokambo pour une part plus modeste de 2,5 %.

À titre individuel, la société ne reste pas inactive. Elle développe une politique autonome de prise de participations en dehors des opérations menées par la profession. En 1952, Usinor noue des contacts avec la Société des houillères du Nord et du Pas-de-Calais³⁵.

Ces opérations peuvent paraître peu importantes. Il faut néanmoins rappeler ici qu'à l'époque, l'essentiel des mines de fer et de charbon reste contrôlé par les 2 maisons mères d'Usinor. Par conséquent, la politique d'Usinor dans ce domaine est logiquement modeste.

³³La société a été juridiquement constituée en 1951, mais l'accord d'exploitation est donné par le gouvernement mauritanien en 1958. Archives Usinor.

³⁴Il est précisé que l'intervention d'Usinor a été opérée pour le compte de Denain-Anzin. Archives Usinor.

Elles montrent qu'Usinor cherche toujours à maintenir voire à améliorer ses positions en matière d'approvisionnement. On peut cependant y constater une certaine ambiguïté. Ou bien la propriété des mines est clairement détenue par Denain-Anzin et Nord-Est, mais dans ce cas, on voit mal pourquoi Usinor interviendrait à titre personnel dans le domaine minier. Ou bien il s'agit d'un rapprochement visant à favoriser le contrôle d'Usinor sur ses approvisionnements, et l'on ne comprend pas pourquoi les sociétés mères ne lui céderaient pas la totalité de leurs actifs miniers. Cette question ne sera pas réellement tranchée jusqu'à la fin des années 1970. Au contraire, cette dualité va s'accroître à partir de la création de Dunkerque, car cette usine amplifie les besoins d'Usinor en matière d'approvisionnement. De plus, la fusion avec Lorraine-Escaut, en 1966, amènera d'autres actifs miniers dans le giron de la société Usinor.

En définitive, l'évolution de la technique de production est en partie sous-tendue par la recherche d'économies dans les achats de matières premières. Leur importance stratégique se concrétise dans une organisation particulière au sein de la structure d'Usinor :

« En ce qui concerne la politique d'approvisionnement, ce qui était centralisé, c'était les choix de la source, surtout d'approvisionnement en minerais. Par contre, les achats au jour le jour étaient décentralisés, non pas les achats de grandes matières premières mais toutes les matières ou matériaux utiles à l'entretien des usines se faisaient localement. »

(Entretien J. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992).

Cette recherche d'économie existe aussi dans la sidérurgie fine. La politique d'approvisionnement constitue ici aussi un point crucial. Toutefois, le coût pèse moins dans les aciers spéciaux, produits aux prix élevés, que la question de la qualité des matières³⁵. L'analyse de la logique de fonctionnement de cette branche ne semble donc pas appliquer totalement à la sidérurgie traditionnelle. S'il est vrai que la recherche d'économies d'échelle (agglomération, contrôle des charges, etc.) va jouer, c'est la qualité plutôt que le coût qui paraît être ici le principal argument de vente.

Pourquoi dans ces conditions, alors qu'elle cherchait à réduire ses coûts d'approvisionnement, la sidérurgie lourde ne s'est-elle pas orientée plus tôt vers l'importation, présentant souvent un meilleur rapport qualité/prix ? En effet, jusqu'au début des années 1960, date où débute la construction de Dunkerque, les importations restent modestes. Philippe Mioche montre que l'option minerai lorrain a profondément marqué les

³⁵En fait, en dehors des questions d'approvisionnement, il semble que ces discussions soient aussi destinées à arrêter une position commune face au plan Schuman, conseil d'administration du 16 octobre 1952. Archives Usinor.

³⁶Voir C. Peyrard, *Lignées techniques...*, *op. cit.*

orientations stratégiques. On retrouve cette stratégie dans les sources d’approvisionnement d’Usinor un peu plus tard.

La direction des Industries du fer et de l’acier, du ministère de l’Industrie (la DIFA, future DIMME) constate d’ailleurs dans une note de 1964 qu’« Usinor respecte bien ses engagements d’enlèvement du minerai lorrain »³⁷. L’impératif d’exploitation du minerai national a souvent occulté la question des coûts et englué pendant très longtemps la sidérurgie dans une filière fonte-acier phosphoreux. Ici encore, Dunkerque amène une transformation en introduisant une concurrence entre les minerais lorrains et les minerais d’outre-mer.

Tableau 1

Approvisionnements d’Usinor en minerais de fer (1962-1964)

Enlèvements (milliers de tonnes)	1962	1963	1964
Est			
Giraumont	136	111	99
Boulogny	205	157	436
Joudreville	270	278	
Murville	800	714	667
Piennes	1 373	1 291	1 268
Total	2 784	2 551	2 470
Ouest			
Halouze	39	41	47
La Ferrière	429	401	476
Segré	408	387	472
Total	876	829	995
TOTAL	3 660	3 380	3 465

Source : Note interne sur les approvisionnements d’Usinor, AN 780641, Dossier Usinor 1966-1971.

2. Valoriser les produits et les sous-produits.

À l’autre bout du processus de production, on assiste au développement d’investissements dans la valorisation des produits et des rebuts. En 1954, la production de tôles galvanisées est réorganisée avec l’apport de l’atelier de galvanisation de l’usine de Montataire à la Société de construction et galvanisation de Denain-Lourches, elle-même alimentée par des tôles de l’usine de Montataire. En 1957, cette société construit un atelier à proximité de l’usine de Montataire. En 1958, elle change de nom et prend l’appellation de

Société anonyme de construction et de galvanisation de Montataire, plus communément appelée Galvanor. Elle demeure filiale à 88 % d'Usinor. Galvanor installe une ligne de galvanisation dans sa nouvelle usine de Montataire. L'expansion de Galvanor se poursuivant, on lance en 1960 une étude sur la construction d'une seconde ligne de galvanisation. L'installation — une ligne Armco-Sendzimir d'origine américaine — est mise en service en 1962. Les tôles galvanisées sont pour l'essentiel destinées à l'emboutissage automobile, ce qui entraîne une augmentation de la production de Galvanor de 27 400 tonnes en 1957 à 63 000 en 1960.

À partir de 1957, la valorisation des produits déclassés ou reconditionnés est assurée par la société Cisatol, installée à Épinay-sur-Seine. C'est encore une filiale d'Usinor, contrôlée à 70 %. Le problème des déclassés paraît suffisamment important pour faire l'objet d'une petite intervention lors de l'assemblée générale ordinaire du 12 mai 1958 : « L'importance croissante des tonnages de tôles laminées à froid produites par l'usine de Montataire impose une organisation rationnelle de l'écoulement des excédents de fabrication et des produits déclassés de cette usine »³⁸. La production de Cisatol est aussi en forte croissance : on passe de 16 000 tonnes en 1958 à 34 700 en 1960. Dans les deux cas, Galvanor et Cisatol, la progression va se poursuivre de manière impressionnante. Elle suit l'évolution des marchés de l'automobile et de l'électroménager.

L'écoulement des rebuts concerne aussi des étapes situées en amont dans le processus de fabrication, en particulier l'aciérie. En 1958, Usinor rachète à sa société mère, Denain-Anzin, une participation dans la Société des moulins à scories de Louches. Cette dernière est spécialisée dans les scories Thomas. Elle écoule les résidus provenant des convertisseurs Thomas. En 1959, elle produit 119 200 tonnes de scories. La société sera absorbée en 1965 et l'installation fermée en 1968³⁹. En 1954, dans le même esprit, Usinor avait souscrit à la Société sidérurgique de granulation, condition lui permettant d'adhérer à la Société nationale pour la vente des scories Thomas (SNST), dont l'activité était proche⁴⁰. Cette dernière société est sous la responsabilité de la profession. En 1959, elle crée la SARL Laitienor, en relation avec les sociétés Aptus Solenfer et Gagneraud père et fils. L'objectif de Laitienor est « d'organiser rationnellement l'exploitation, la distribution et la vente des laitiers provenant de la fabrication des fontes Thomas et hématites produits par l'ensemble des hauts-fourneaux de la société, et restés disponibles après satisfaction des besoins de la SNCF et des

³⁷Note du 27 novembre 1964, Archives de la DIMME, AN, IND. 780641, art. n° 6.

³⁸AGO d'Usinor du 12 mai 1958. Archives Usinor.

³⁹Conseil d'administration du 18 janvier 1968. Archives Usinor.

cimenteries »⁴¹. Usinor est propriétaire de 51 % du capital.

La course à la taille effectuée par Usinor correspond bien à la volonté de lutter contre ce que les économistes industriels appellent l'effet de discontinuité. Celui-ci apparaît, soit à l'échelle d'une usine, soit à l'échelle d'une entreprise, lorsqu'une unité de production — installation ou usine complète — présente un caractère insécable. La rentabilité économique est alors recherchée dans l'utilisation maximale des capacités. Or cet effet est d'autant plus fort que l'entreprise possède plusieurs unités de production différentes. On retrouve ici le principe de Sargent Florence qui a montré que la taille optimale d'une usine est définie par la capacité de la plus grande de ses installations. La volonté d'une utilisation optimale du train à bandes, et plus généralement de l'installation disposant de la plus forte capacité, crée les conditions économiques d'une recherche permanente de l'optimum. Cela se concrétise par le développement de la taille des autres équipements qui lui sont complémentaires⁴². Pourtant, ce raisonnement touche essentiellement les produits plats et les usines qui les fabriquent. Les autres sont peu touchées par une course à la taille qui aurait supposé des restructurations importantes. En 1956, l'économiste industriel J. Bain estime que la taille optimum d'une usine sidérurgique tourne autour de 1 à 2,5 millions de tonnes selon la nature du produit. À l'époque, en France, comme d'ailleurs en Grande-Bretagne, 50 % des usines atteignent cette taille contre 75 % au Japon⁴³.

Pour Usinor, cette évolution interne s'appuie par ailleurs sur des ventes en très forte augmentation. Dans ces conditions, les équipements de moindre capacité constitueront autant de goulots d'étranglement qui ralentissent l'accès à l'optimum économique d'un instrument ou d'une usine, en particulier ici le train à bandes. Ce raisonnement « localisé » — alliant une relation étroite entre des clients locaux et des équipements de l'usine de petite taille — correspondait bien aux conditions techniques et commerciales du passé. Il restera longtemps valable, tant que les rationalisations et les fermetures d'outils ou d'usines n'obligeront pas à « globaliser » l'approche des conditions de rentabilisation des équipements.

Une conséquence de cette volonté de croissance et de lutte contre l'effet de discontinuité va se faire sentir à l'extérieur des usines dans l'amélioration de transports.

D. LA MONTEE EN PUISSANCE DU ROLE DES TRANSPORTS DANS LA RENTABILISATION DES

⁴⁰Conseil d'administration du 21 janvier 1954. Archives Usinor.

⁴¹Conseil d'administration du 19 février 1959. Archives Usinor.

⁴²J. Parent, *Les firmes industrielles*, tome II, Paris, PUF, 1978, p. 77.

⁴³D. Barnett and L. Schorsch, *op. cit.*, p. 19. Il faut souligner que les capacités des usines françaises sont à l'époque utilisées à 80 % voire 90 % dans certains cas.

EQUIPEMENTS

Il ne sera question ici que des transports extérieurs aux usines. Dans ce cadre, les interventions d'Usinor rencontrent et parfois s'intègrent aux objectifs définis par les politiques publiques de transport et d'aménagement du territoire. Ce dernier aspect ne sera pas analysé, mais nous demandons néanmoins au lecteur de conserver cette dimension à l'esprit, car il représente un aspect supplémentaire des relations parfois étroites qui existent entre les intérêts de la sidérurgie et l'intérêt public (au sens juridique du terme).

Dans un premier temps, les dirigeants d'Usinor continuent d'utiliser les transports ferroviaires ou fluviaux pour relier les usines. Mais la forte croissance des transferts de produits entre les mines ou les usines — d'abord Denain et Montataire puis rapidement les autres — en augmente considérablement le poids dans les coûts de production. Progressivement, les dirigeants prennent conscience de la nécessité de trouver d'autres solutions pour minimiser les coûts de transport. Commence alors à être envisagée la construction d'une usine sur la mer.

1. La régulation « classique » des transports.

Dans ce domaine, l'évolution s'est faite plutôt par périodes successives ayant chacune leur propre rythme, entrecoupées de pauses.

La question des transports ferroviaires se pose dès 1952. Usinor prend des contacts avec la SNCF afin de discuter des retombées du plan Schuman. On peut émettre l'hypothèse qu'il s'agit, sans doute, d'organiser un changement des conditions de transport face à l'arrivée des minerais étrangers sur le marché. Il est vrai que la mise en place du marché commun du minerai a entraîné une augmentation de 5 % des tarifs de transport français afin de les harmoniser avec les tarifs de transport belges et allemands. Une note de la CECA du 22 mai 1953 précise que « ces mesures ont favorisé les entreprises qui reçoivent la totalité de leurs minerais de mines leur appartenant »⁴⁴. Usinor se trouve donc ici pris en porte-à-faux car elle ne détient pas ses propres mines. Mais on peut penser qu'il y a un transfert de bénéfices à travers la facturation vers les sociétés mères. De même, les approvisionnements de Denain en coke sont-ils effectués par chemin de fer depuis les cokeries d'Azincourt, à côté d'Arras, (filiale de Denain-Anzin), de Douchy (proche banlieue de Valenciennes) et d'Aniche (toutes deux à proximité de Douai, filiales des Houillères du bassin Nord-Pas-de-Calais) situées dans le bassin du Nord-Pas-de-Calais. Le transport ferroviaire joue aussi un rôle important entre Denain et Montataire. L'essentiel — près de 60 % — des bobines qui passent d'une usine à

⁴⁴La CECA, note de présentation du 22 mai 1953. Archives Usinor.

l'autre transite par la SNCF. On note en 1951 que 22 wagons de transport de coke sont transformés en transport de bobines⁴⁵. De toute évidence, il faut améliorer les capacités de transport en bobines pour fluidifier l'écoulement des produits du train de Denain.

La question de la circulation de produits ou demi-produits entre les usines émerge à nouveau à la fin de 1954. On organise un transport de lingots chauds entre l'usine de Valenciennes et celle de Denain. Bientôt, on fait passer de la fonte liquide. À cette date, certains clients d'Usinor commandent à Denain des tôles d'acier Ugiperval. Or le procédé Ugiperval, dans un premier temps, avait été installé à Valenciennes⁴⁶. Par conséquent, on met en place un système de transport qui permet d'amener à Denain des lingots, puis de la fonte d'acier Ugiperval en quantité suffisante⁴⁷. Le transport de fonte liquide débute, lui, en novembre 1955⁴⁸. Cette opération cessera avec le démarrage définitif du procédé à Denain. Elle n'a pas une grande envergure. Elle symbolise l'apparition, certes encore timide, d'une interdépendance des usines⁴⁹.

Entre la fin des années 1950 et le début des années 1970, la question des relations ferroviaires de Valenciennes reste importante. En septembre 1956, Usinor se plaint d'une augmentation des tarifs de la SNCF de près de 10 %. La même année, la direction générale constate que la société ne peut satisfaire les commandes du fait d'un manque de wagons⁵⁰. Quelques mois auparavant, elle avait commencé à accentuer sa présence — d'abord par l'intermédiaire de ses maisons mères, puis directement — dans le groupement des propriétaires de wagons de grande capacité⁵¹. Déjà en 1955, elle avait acquis des wagons destinés aux transports de lingots chauds⁵². Après les wagons, il faut améliorer le réseau. En 1958, un projet de 100 millions de francs est étudié pour améliorer l'embranchement de l'usine sur le réseau SNCF⁵³.

L'évolution touche enfin le transport fluvial. Afin d'augmenter le rendement des péniches utilisées dans l'acheminement des matières premières, Usinor participe à l'aménagement des canaux dans la région du Nord⁵⁴. Cette opération s'explique par

⁴⁵Conseil d'administration du 18 octobre 1951. Archives Usinor.

⁴⁶Cette usine étant autrefois la propriété de Nord-Est, Usinor lui verse depuis 1949 une partie des revenus tirés de l'utilisation de ce procédé. Conseil d'administration du 17 mars 1949. Archives Usinor.

⁴⁷Conseil d'administration du 16 décembre 1954. Archives Usinor.

⁴⁸Conseil d'administration du 17 novembre 1955. Archives Usinor.

⁴⁹ Il faudra attendre 1972 pour qu'à l'inverse, Denain alimente Valenciennes en produits chauds. Cette circulation de produits durera jusqu'à la fermeture de l'usine de Valenciennes en 1979.

⁵⁰Conseil d'administration du 21 juin 1956. Archives Usinor.

⁵¹AGO du 12 mai 1955. Archives Usinor.

⁵²Conseil d'administration du 21 avril 1955. Archives Usinor.

⁵³Conseil d'administration du 20 mars 1958. Archives Usinor.

⁵⁴Conseil d'administration du 20 septembre 1956. Archives Usinor.

l'importance que revêt pour l'usine de Denain le réseau fluvial du Nord. Comme le constate en novembre 1954 un inspecteur du Crédit lyonnais visitant le site : « L'usine s'étend le long du canal de l'Escaut sur lequel elle dispose d'un port à proximité des installations de laminage continu. La plupart des matières premières arrivent par voie d'eau et une partie importante des tôles est expédiée par le port fluvial »⁵⁵.

La volonté de régulariser les transports est évidente, mais elle reste encore limitée à quelques sites et à quelques liaisons particulières. Il faut y voir la conséquence de l'existence au sein d'Usinor de nombreuses usines intégrées disposant de la totalité du cycle fonte-acierie-laminaires. En dehors de cas ponctuels, comme le besoin d'acier Ugiperval de Denain évoqué précédemment, Usinor est encore composée d'une série d'usines indépendantes. On note aussi quelques rares prises de participation dans le domaine des transports. Signalons par exemple, en 1961, l'achat symbolique de 150 000 F dans le capital de la Société de transports sidérurgiques (SOFRASID, au capital de 6,75 millions de francs répartis dans la profession). Mais dans l'ensemble, tout cela représente encore peu de chose. Cette situation se maintiendra de fait jusqu'à la fusion avec Lorraine-Escaut en 1966. À cette date, certaines installations seront fermées, d'autres rapprochées, permettant du même coup une amélioration des transports entre elles. Plus généralement, le transport de minerai depuis la Lorraine vers les usines du Nord amène naturellement les dirigeants à comparer les coûts du minerai national lorsqu'il est livré aux usines à ceux des minerais d'outre-mer.

Un des moyens de réduire fortement les coûts de transport des matières premières consiste à adopter la solution de l'usine sur l'eau.

2. L'usine sur la mer : une solution pour régler la dépendance vis-à-vis des transports ?

C'est le coût prohibitif des transports français, en particulier ferroviaires, allié aux augmentations répétées tout au long des années 1950 qui paraît avoir déterminé René Damien à construire une usine sur l'eau⁵⁶. Cette solution n'est pourtant pas complètement nouvelle. Avant la Seconde Guerre mondiale, il existe déjà dans le monde des usines mais de petite taille. En Grande-Bretagne, les usines de Port-Talbot, Cardiff ou Workington sont situées sur la mer. En France, il y a Mondeville près de Caen, les Dunes dans le Pas-de-Calais, Hennebont-Basse-Indre ou Le Boucau dans les Pyrénées-Atlantiques⁵⁷.

À l'époque, l'exemple des usines japonaises sur l'eau commence à être connu car les

⁵⁵Visite de la nouvelle usine de Denain par M. Rossignol, inspecteur au Crédit lyonnais, 9 novembre 1954. Archives du Crédit lyonnais, DEEF 50706.

⁵⁶Entretien avec Madame Jacqueline Damien, fille de René Damien, 3 octobre 1996.

⁵⁷K. Warren, *World Steel...*, op. cit., p. 154.

performances de la sidérurgie s'améliorent nettement après 1951 grâce à l'aide financière et technique octroyée par les Américains dans le cadre de l'effort de guerre en Corée⁵⁸. Or ce qui explique l'implantation des usines japonaises, c'est pour l'essentiel le coût de transport. Ne disposant pas d'un accès facile aux matières premières ou aux sources d'énergie, seule l'ouverture sur la mer va permettre de les importer et d'exporter les produits finis⁵⁹. Avec l'ouverture de Dunkerque et le développement des importations de minerais étrangers, la comparaison entre les coûts du minerai lorrain et ceux du minerai importé devient primordiale.

Tout au long des années 1960, l'avantage de ce type d'usine reste en France et en Europe encore grevé par l'obligation d'achats en minerais nationaux qui est faite aux entreprises sidérurgiques⁶⁰. Par ailleurs, les économies de coûts de transport ne peuvent se réaliser pleinement que lorsque la taille des bateaux augmente. Lorsque le tonnage d'un navire passe de 35 000 à 70 000 tonnes, le coût baisse de 1,90 \$ sur 5,50 \$ la tonne, soit 35 %. Lorsque le navire atteint 150 000 tonnes, on gagne 3,80 \$ soit 52 %⁶¹.

On note une transformation non seulement en France mais aussi en Europe de la part des aciers fabriqués avec du minerai importé. Au sein de la CECA, celle-ci passe de 5 % en 1955 à 14 % en 1965. Il faut du temps, mais on constate effectivement que le tonnage des bateaux sidérurgiques croît de 9 % en moyenne entre 1965 et 1974.

On peut donc affirmer que les usines côtières deviennent des « price leaders » et des exemples en matière d'organisation pour les autres usines. Ainsi, à la fin des années 1960, on estime que du fait de l'économie en coût de transport, le coût de revient d'une usine côtière est inférieur de 5 % à celui d'une usine de la Ruhr.

L'installation du train à bandes impose, on l'a vu, de mettre en place des outils de grande taille et par conséquent des moyens d'alimentation adéquats. Mais ce choix stratégique trouve aussi sa justification dans les besoins des clients d'Usinor, en particulier les constructeurs automobiles. Il nous faut donc voir comment le marché des produits plats a influencé les méthodes commerciales et la mentalité de la société.

II. LE POIDS DU MARCHE ET DE LA CONCURRENCE, OU LES EFFETS DE LA COURSE A LA TAILLE

⁵⁸B. Stora, *op. cit.*, p. 150-152. Ceci reprend la suite du plan Dodge qui avait déjà permis une rapide rationalisation après la Seconde Guerre mondiale.

⁵⁹E. Dourille, *La sidérurgie dans le monde depuis 1952*, Paris, La Documentation française, 1981, p. 55.

⁶⁰Voir plus haut, mais aussi K. Warren, *World Steel...*, *op. cit.*, p. 161.

⁶¹E. Dourille, *op. cit.*, p. 184-185.

La société Usinor a été marquée par les caractéristiques du marché des produits plats. Les clients et le rythme d'évolution de ce marché sont particuliers, notamment au regard de ce qui se passe sur le marché des produits longs. Les acheteurs et les utilisateurs de produits plats sont essentiellement des entreprises de grande taille appartenant au secteur de l'automobile ou de l'électroménager. Leur consommation d'acier dépend étroitement de celle des ménages. Au contraire, le marché des produits longs repose sur les interventions de nombreux marchands de fer de taille moyenne qui servent d'intermédiaires avec les entreprises utilisatrices d'acier. Les mécanismes de régulation en terme de prix et de quantités vendues sont donc très différents selon le marché. D'autre part, les perspectives de croissance poussent Usinor et son principal concurrent français, la Sollac, à entretenir une course au gigantisme qui pèse sur les finances de chacune d'elles. De ce point de vue, l'ouverture de l'usine de Dunkerque et son agrandissement modifient l'équilibre interne de la société Usinor. Vient s'ajouter à cet événement la fusion en 1966 entre Usinor et Lorraine-Escaut qui fait entrer de plein pied Usinor dans le domaine des produits longs⁶². Au sein de la direction, ces deux derniers événements posent indirectement les bases d'une réflexion plus poussée sur l'intégration de ces multiples usines.

Il faudra donc voir successivement les retombées organisationnelles induites par le marché des produits plats, l'historique et les conséquences de la naissance de l'usine de Dunkerque et, pour finir, l'émergence des besoins d'intégration.

A. TROIS TYPES DE MARCHÉ AUX LOGIQUES DIFFÉRENTES : LES PRODUITS PLATS — UN MARCHÉ DE GROS CLIENTS —, LES PRODUITS LONGS — UN MARCHÉ D'INTERMÉDIAIRES —, ET ENFIN UNE PRÉSENCE FAIBLE SUR LES MARCHÉS À L'EXPORTATION

Si les parts des produits plats et du marché domestique sont dominantes dans les ventes d'Usinor, l'entreprise est aussi présente sur le marché des produits longs et à l'exportation. Chaque marché — produits plats, produits longs et exportation — dispose de sa propre organisation. Bien que marquée par un début de spécialisation, l'organisation commerciale reste peu cohérente.

1. L'automobile et l'électroménager, des gros clients qui planifient leurs commandes ; le BTP et les marchands de fer, une demande plus erratique.

Les clients présents sur le marché des produits plats, en particulier l'automobile, vont imposer à Usinor des conditions de vente précises. Voici par exemple comment un ancien

membre du conseil d'administration d'Usinor le décrit :

« Dans les produits plats, vous avez soit de la tôle forte et il n'est pas donné à tout le monde de pouvoir en faire, soit de la tôle de faible épaisseur et les utilisateurs — automobile, produits blancs ou électroménagers — sont des acheteurs très exigeants sur la qualité. Dans le domaine de l'automobile, il est important de gagner quelques dixièmes de millimètres pour le poids, tout en restant rigide. De même dans les tôles destinées aux tubes, il y a peut-être des tubes dans lesquels vous transportez de la vapeur sous pression et dans ce cas la qualité doit être impeccable. Dans les produits longs, c'est beaucoup plus facile. Il y a certes des produits de haute qualité, comme les rails par exemple. Mais vous avez aussi des produits d'une grande banalité que tout le monde peut faire comme les ronds à béton. »

(Entretien M. Corde, représentant de la Société générale au conseil d'Usinor en 1978, 3 février 1993).

D'un point de vue technique, les besoins exprimés par les clients pour chaque famille de produits expliquent aussi ces différences :

« Il y a pour les produits plats des préoccupations de forme — ils sont plats bien sûr —, mais aussi de caractéristiques physiques. Dans les produits longs, ce sont des problèmes dimensionnels. Vous vendez d'abord des formes auxquelles on associe des qualités, mais des qualités simples. Sauf pour ce qui concerne les fils, où là il faut qu'il y ait la possibilité de tréfiler. Quand vous vendez des barres d'aciers spéciaux, vous vendez aussi l'aptitude au formage à chaud. Mais dans les barres marchandes, ronds à béton, poutrelles, cornières, on n'a pas ce genre de problèmes. Dans les tôles, vous vendez la capacité de faire une forme. Une tôle doit être emboutissable, soudable. Les propriétés participent davantage à la mise en œuvre. Ce sont donc deux philosophies totalement différentes. »

(Entretien J. Leclerc, déjà cité, 3 mars 1993).

Il faut rappeler ici qu'Usinor a été créée afin de fabriquer des produits plats. Dès le début, cette gamme de produits représente la plus grande partie du chiffre d'affaires de la société. En 1948, les produits plats atteignent déjà 30 % des ventes. À l'époque, seules les anciennes installations de laminage sont en activité. À partir de 1950, date du démarrage du train de Montataire, la part des produits plats dans le chiffre d'affaires passe à 40 % en 1951, 45 en 1952, 54 en 1953 et 57 en 1954. Cette tendance se maintiendra durant la période de 1948 à 1986⁶². Cette forte présence des produits plats entraîne une structure particulière du système de vente de la société. Avant de l'étudier, il faut expliquer comment le réseau de vente de la sidérurgie est organisé et évidemment comment Usinor se place dans cette structure. Nous distinguerons d'une part le marché intérieur et, d'autre part, le marché extérieur comprenant les Territoires d'Outre-Mer — TOM —, la Communauté européenne et la grande exportation. C'est en effet sur ces bases que sont construites les statistiques

⁶²Voir chapitre VII, § I.

⁶³Néanmoins, à la suite des fusions avec Lorraine-Escout, puis Châtillon-Neuves-Maisons à la fin des années 1970, la part des produits longs va nettement augmenter. Voir chapitre VII, § I et chapitre VIII, § II.

commerciales d'Usinor.

Pour le marché intérieur, les entreprises sidérurgiques disposent de plusieurs canaux de vente pour accéder aux consommateurs : un réseau indirect par l'intermédiaire des marchands de fer, un second réseau direct par les sociétés elles-mêmes et leurs filiales, et enfin l'organisme professionnel, le CPS (Comptoir français des produits sidérurgiques). Il faut voir successivement quelle est la part de ces trois éléments dans les ventes en France entre les années 1950 et 1970.

Depuis la fin des années 1950, les marchands de fer représentent environ un quart des ventes. Cette proportion apparaît comme relativement stable⁶⁴. Leurs livraisons sont plutôt orientées vers les PME. Ce circuit alimente donc plus des secteurs comme le BTP⁶⁵, et moins des secteurs dominés par des grandes entreprises telles que l'automobile ou la construction navale⁶⁶. La force des marchands de fer provient de leur grande souplesse de stockage et de déstockage. De ce fait, ils jouent aussi un rôle d'amplificateur des mouvements conjoncturels, en particulier en anticipant des variations des prix. La présence importante des marchands de fer dans la vente des produits longs intervient donc pour beaucoup dans l'évolution plus erratique de la demande et des prix que connaît périodiquement ce marché par rapport à celui des produits plats.

Usinor passe par les marchands de fer pour les produits longs. Ainsi, en 1966, Denain livre 35,2 % de sa production aux marchands de fer du Nord et du Pas-de-Calais. Valenciennes livre 14 % dans le Nord et 28 % dans le Pas-de-Calais. Enfin, l'usine d'Anzin, spécialisée dans le fil machine faiblement valorisé, livre respectivement 61 % dans le Nord et 78 % dans le Pas-de-Calais.

La société dispose aussi de son propre réseau de distribution. Elle utilise en fait des filiales spécialisées dans une zone géographique. Elle a des sociétés commerciales : Sovenor((Société de ventes du Nord de la France au capital de 1 million de francs) pour la France⁶⁷, la CECA, les TOM et la Soveda((Société pour la vente des aciers au capital de 300 000 francs) pour la grande exportation. Enfin, il existe une société spécialisée dans les ventes en Amérique du Nord et du Sud, la Soveda USA Incorporated située à New York. Il faut souligner ici que ces sociétés ont été constituées non par Usinor, mais par les deux sociétés mères, Denain-Anzin et Nord-Est. La filiale de vente la plus développée à l'intérieur d'Usinor

⁶⁴En 1976, leur part est encore de 24 % des livraisons des usines.

⁶⁵10 % des livraisons en 1976.

⁶⁶Respectivement 2 % et 1 % des livraisons.

⁶⁷La Sovenor semble provenir, en fait, d'une société qui avait été créée durant la période de l'Occupation, la Sodinor.

est la Sovenor. On peut constater que seule la grande exportation fait l'objet d'une organisation particulière.

La Sovenor vend la plupart des tôles, et 50 % de ses ventes sont destinées à l'automobile⁶⁸. En mai 1950, le conseil définit la mission de la Sovenor, en particulier vis-à-vis du CPS : « À partir du 1^{er} juin 1950, un nouveau régime d'encaissement des factures est mis en place. La plupart des factures encaissées par le CPS seront réglées entre les mains de la société Sovenor qui jouera le rôle d'agence générale d'Usinor pour la vente en France des produits du domaine du CPS »⁶⁹. On peut semble-t-il y voir la recherche d'une certaine autonomie vis-à-vis de la profession.

Reste enfin, le Comptoir français des produits sidérurgiques, le CPS. C'est un cartel de vente. Il est géré par la profession. Usinor détient 16,8 % de son capital en 1962. Il joue un rôle d'uniformisation des prix de vente qui « favorise la régularité des ressources et l'équilibre entre des usines dont les prix de revient sont très différents »⁷⁰. En même temps, la profession contrôle le marché à travers le CPS. Il répartit les commandes entre les producteurs et détermine indirectement la marche des usines⁷¹. Par conséquent, le CPS joue aussi un rôle d'écran entre le producteur et le client. Ce dernier ne peut donc pas se plaindre en cas de contestation à une usine qu'il ne connaît pas. Ainsi, en garantissant des prix élevés, le CPS permet de grosses marges aux entreprises qui ont les coûts de revient les plus bas et une sécurité à celles qui sont moins performantes. De plus, en groupant et en répartissant géographiquement les commandes, il permet de réduire les coûts de transport⁷². En même temps, en contrôlant les prix, le CPS empêche une réelle concurrence entre les usines et les entreprises au détriment des clients⁷³.

Ce système tend de fait à protéger les unités les moins performantes en leur attribuant en quelque sorte une rente de situation, indépendante des conditions du marché. Il intervient aussi entre les producteurs nationaux et l'étranger. Notamment, il exporte la fonte française à un prix plus faible que celui du territoire national⁷⁴. Le choix du CPS semble s'être porté sur l'exportation de produits bruts plutôt que de produits finis. En 1952, le CPS est réformé afin

⁶⁸Dossier d'émission de l'emprunt obligataire du 24 mai 1955, Archives du Crédit lyonnais, DEEF 59809.

⁶⁹Conseil d'administration du 25 mai 1950. Archives Usinor.

⁷⁰P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, op. cit., p. 284.

⁷¹M. Kipping, *L'amélioration de la compétitivité...*, op. cit., p. 48.

⁷²B. Stora, op. cit., p. 118.

⁷³Ceci est régulièrement dénoncé par le représentant des transformateurs d'acier, Jean Constant, qui accuse le CPS de limiter la répercussion des gains de productivité sur les baisses de prix. M. Kipping, *L'amélioration de la compétitivité...*, op. cit.

⁷⁴*Ibid.*, p. 67.

de le rendre conforme à la loi relative à l'interdiction des prix minima⁷⁵. Il en sort affaibli. Peu d'informations sont disponibles quant aux relations entre Usinor et le CPS. Il est par contre fréquemment évoqué pour des questions de trésorerie. De toute évidence, le CPS intervenait assez régulièrement pour couvrir certaines difficultés de trésorerie chez Usinor provenant de méventes ou de retards de règlement des clients. Aussi, le conseil d'administration parle-t-il des aides reçues du CPS en mai, juin, septembre et novembre 1949, décembre 1951, janvier 1952. L'amélioration de la trésorerie étant sensible, Usinor paraît moins recourir à cette solution par la suite⁷⁶.

En définitive, Usinor a délibérément opté pour le marché intérieur (graphique 1). Dans les années 1950 et 1960, ceci correspond à une tendance française⁷⁷, même si Usinor est nettement moins exportatrice que ses homologues de Lorraine. On comprend mieux la crainte que les dirigeants ont pu avoir de la concurrence allemande et belgo-luxembourgeoise sur le marché national. C'est la différence de prix qui constitue l'argument le plus souvent avancé pour justifier le maintien de sa présence en France. Pourtant, de temps à autre, Usinor pousse sa présence à l'exportation. Concernant la CECA, c'est encore une fois le prix qui semble justifier l'intrusion à l'étranger. Il est vrai qu'il s'agit d'une zone économique où les prix sont plus élevés qu'à la grande exportation⁷⁸.

Graphique 1

Expéditions de la société Usinor

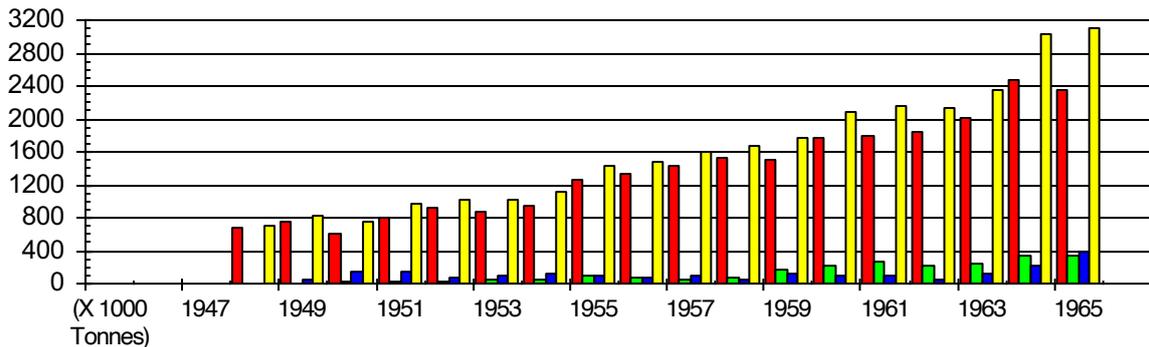
⁷⁵Conseil d'administration du 18 septembre 1952. Archives Usinor ; J. Sallot, *Le contrôle des prix et la sidérurgie française, 1937-1974*, Doctorat, Université Paris I, 1993, p. 206.

⁷⁶ Le CPS a été récemment dissout. Durant une longue période, il a servi de service statistique pour l'entreprise Usinor. Je remercie M. Georges Chacornac, délégué général d'Arcelor, pour ces précisions.

⁷⁷C. Stoffaës, « Le dysfonctionnement du système acier », *Revue d'économie industrielle*, avril-juin 1979, p. 114.

⁷⁸Y. Mény et V. Wright (dir.), *La crise de la sidérurgie européenne 1974-1984*, Paris, PUF, 1985, p. 152-153.

GRAPHIQUE N° 1 : EXPEDITIONS DE LA SOCIETE USINOR



Valeurs estimées entre 1948 et 1953



2. Une présence modeste et variable sur les marchés d'exportation.

La société vient tardivement à l'exportation. Sa part dans le chiffre d'affaires ne dépassera que rarement les 30 % sauf dans les dernières années de la décennie 1970. Elle distingue dans ses exportations trois niveaux : la CECA, les TOM et la grande exportation. Par exemple, en 1956, Usinor exporte 4,6 % de sa production vers la CECA, 2,3 % vers les TOM et 5,2 % vers la grande exportation, soit un total de 12,1 %. À titre de comparaison, à la même date, Sidelor (groupe Marine-Firminy) exporte 25,8 % de sa production. Quinze ans plus tard, la situation est à peu près la même. En 1971, Usinor livre 18 % de ses expéditions à la grande exportation contre 36,5 % chez de Wendel⁷⁹.

Comment s'est développée la stratégie d'exportation chez Usinor ?

En 1949, Usinor exporte mais se plaint de la faiblesse des prix et du manque à gagner que ces ventes entraînent par rapport aux ventes à l'intérieur du pays⁸⁰. Dans ce cadre, l'exportation apparaît comme un amortisseur permettant d'atténuer les effets du ralentissement des commandes en France. La direction constate d'ailleurs « que les sacrifices de prix à consentir deviennent de plus en plus importants ». En même temps, les exportations permettent d'augmenter les quantités vendues, ce qui contribue à rentabiliser les équipements en couvrant une partie des coûts fixes, toujours importants dans ce secteur.

Plusieurs fois durant la période 1950-1960, la direction préfère satisfaire le marché national plutôt que l'exportation — par exemple dans la seconde moitié de 1955 ou en 1956 — ceci « malgré les prix très fermes à l'exportation ». La situation des prix à l'exportation se rétablit à la fin de l'année 1950. La guerre de Corée qui débute en juin de la même année

⁷⁹P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, op. cit., p. 1031, note 8.

stimule sans aucun doute la reprise du marché mondial. Le retour à la fermeté de l'activité nationale début 1951 ramène Usinor sur le marché français fin 1951 et en 1952. Elle oblige même la société à refuser des commandes afin de ne pas allonger exagérément les délais, ou à trier parmi les clients ceux qui doivent être servis en priorité. La pénurie relative subsiste durant l'année 1951 et en 1952. Le retournement a lieu en 1953. Usinor revient sur le marché d'exportation en accordant des remises de prix⁸¹. Une nouvelle fois, début 1954, on assiste à une réduction de l'exportation au profit du marché national. Ce qui se traduit par une limitation volontaire des commandes. On peut lire en mars 1955 dans le rapport du conseil : « Le rôle de la direction commerciale consiste plus à freiner l'inscription de nouvelles commandes qu'à les solliciter ». Jusqu'à l'éclatement de la crise du milieu des années 1970, cette situation se maintient. Le marché de l'acier en France est un marché d'offreur. Ceci va marquer assez profondément les mentalités des dirigeants et des salariés de l'entreprise.

Usinor semble prendre une position à part dans la profession. La chambre syndicale considère que chaque sidérurgie doit rester maître chez elle et que la concurrence peut par contre se développer à la grande exportation⁸². L'entreprise nordiste applique bien la première partie du principe mais pas la seconde. Même si elle exporte peu, Usinor développe progressivement sa présence à l'étranger. De ce fait, elle entre en concurrence avec des sociétés implantées depuis plus longtemps, notamment dans les TOM : de Wendel et Sidélor. On a du mal à comprendre pourquoi Usinor choisit cette stratégie. En effet, les ventes à la grande exportation sont dynamiques⁸³. Par ailleurs, elles paraissent dans l'ensemble plus rémunératrices. Selon Philippe Mioche, les prix à la grande exportation dégagent en moyenne un bénéfice supérieur de 20 % à celui de la vente sur le marché national⁸⁴. L'argument de la liberté des prix est souvent avancé par les entreprises, pour justifier le développement de leurs exportations face aux contraintes du marché intérieur. Il est néanmoins vrai qu'elle n'est pas totale car intervient un autre phénomène, le contingentement, négocié par des accords bilatéraux ou multilatéraux signés par le ministère des Affaires étrangères. Pourtant à partir de 1959, les entreprises voient ces blocages progressivement levés dans la grande exportation⁸⁵. Les pouvoirs publics octroient au secteur d'importantes aides. De juin 1954 à début 1958 (sauf durant les mois d'octobre 1957 et janvier 1958), la sidérurgie a reçu près de 20 millions de NF de subvention à la grande exportation.

⁸⁰Conseils d'administration d'octobre, novembre 1949, janvier, février et avril 1950. Archives Usinor.

⁸¹Conseil d'administration de février 1953. Archives Usinor.

⁸²P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, op. cit., p. 303 et 307.

⁸³*Ibid.*, p. 295.

⁸⁴*Ibid.*, p. 222.

Tableau 2

**Comparaison des prix des produits sidérurgiques bruts à l'exportation
et sur le marché national (1949-1953)**

Périodes	Prix à l'exportation (moyenne en \$)	Prix à l'exportation (moyenne en F)	Prix de base en France
Janvier-février 1949	120	31 800	20 730
Juillet 1949	96	25 440	20 730
Octobre 1949	65	22 750	20 730
Décembre 1949	57	19 950	20 730
Avril 1950	de 55 à 53	de 19 250 à 18 550	20 730
Mai 1950	de 53 à 52	de 18 550 à 18 200	20 730
Mi-juillet 1950	60	21 000	20 730
Août 1950	de 80 à 85	de 28 000 à 29 700	20 730
Décembre 1950	de 90 à 100	de 31 500 à 35 000	20 730
Fin janvier 1951	de 110 à 120	de 38 500 à 42 000	20 730
Mi-février 1951	125	43 750	20 730
Mai 1951	de 135 à 140	de 47 250 à 49 000	24 650
Juin 1951	de 140 à 145	de 49 000 à 50 750	24 650
Octobre 1951	140-145	49 000-50 750	30 070
Novembre 1951	140-145	49 000-50 750	30 070
Avril 1952	140-145	49 000-50 750	30 070
Mai 1952	de 135 à 130	de 47 250 à 45 500	30 070
Juillet-octobre 1952	de 120 à 113,5	de 42 000 à 39 725	30 070
Mi-novembre 1952	de 108 à 106	de 37 800 à 37 100	30 070
Janvier 1953	100	35 000	30 070
Février 1953	88	30 800	30 070
Mars 1953	de 88 à 86	de 30 800 à 30 100	30 070
Mi-mars 1953	86	30 100	30 070
Début avril 1953	90	31 500	30 070

Source : Continental Iron and Steel Trade Reports in H. Wolter, Die französische Eisen schaffende Industrie, Düsseldorf, 1953, p. 68.

La question des coûts mérite ici un examen plus approfondi car elle permet de comprendre le choix de l'exportation ou de la vente sur le marché national. L'insistance avec laquelle les dirigeants évoquent la question des prix doit être replacée dans le contexte de débats, parfois vifs, qui opposent la profession aux administrations publiques chargées de leur contrôle. Les sidérurgistes répondent aux critiques leur reprochant la faiblesse de leurs investissements et l'importance de leur endettement en invoquant le bas niveau des prix qui

⁸⁵*Ibid.*, p. 300.

limiterait leur possibilité d'autofinancement. Mais du coup, cette surestimation — réelle ou supposée — alliée à une certaine opacité dans les méthodes de calcul amènent les observateurs et leurs contradicteurs à une grande suspicion quant à l'objectivité des arguments comptables utilisés. En matière de prix, il semble bien que la chambre syndicale se comporte comme tout organisme professionnel et a tendance à gonfler les hausses de prix demandés à l'administration⁸⁶. Pourtant, Philippe Mioche admet qu'en certaines occasions les pouvoirs publics ont « brimé » la profession, en 1951, 1952, 1956, et 1962⁸⁷. Compte tenu des dates, on peut y voir une des origines de l'intérêt déjà évoqué que porte à ce moment Usinor à l'exportation. Pour le reste, le bilan est beaucoup plus nuancé.

En définitive, les moments où les pouvoirs publics ont empêché des augmentations des prix sont peu nombreux mais « ils sont encore de trop au regard du statut privé de la branche »⁸⁸. Ce qui fait dire à P. Mioche qu'« en matière de contrôle des prix, il faut rappeler que les produits sidérurgiques ne sont pas les seuls qui sont contrôlés ». Il conclut que les prix de vente intérieurs ont évolué de façon peu différente des autres prix industriels de gros et que la sidérurgie a été plutôt mieux lotie que d'autres industries. Les produits ont dans l'ensemble bénéficié de fortes augmentations des prix courants, avec par contre une relative stabilité des prix constants⁸⁹. À partir de 1963, les prix des produits sidérurgiques vont être libéralisés, ce qui soulage les sidérurgistes du contrôle très étroit de l'administration. L'argument des professionnels perd alors un peu de son poids.

En définitive, dans ces débats, se pose très rarement la question du coût de revient alors qu'on évoque constamment celle des prix de vente. On peut constater d'ailleurs que les coûts de revient font l'objet d'un secret très bien gardé par la profession et chez Usinor. Voici par exemple comment le directeur de la recherche décrit son arrivée à l'usine de Valenciennes peu après sa nomination :

« J'ai commencé par aller voir les différentes usines. J'ai eu des moments particuliers. Par exemple à Valenciennes, le directeur m'a accueilli en disant : « Vous êtes ici chez vous, mais il y a deux choses que je vous interdis de regarder, les prix de revient et les effectifs. » Je lui ai répondu que ce n'était pas ma mission. »

(Entretien J. Leclerc, déjà cité, 3 mars 1993).

Par ailleurs, on ne peut qu'être frappé par la variété et la difficulté à définir la notion de

⁸⁶*Ibid.*, p. 243.

⁸⁷*Ibid.*, p. 266.

⁸⁸*Ibid.*, p. 276.

⁸⁹*Ibid.*, p. 219-220.

prix sidérurgique⁹⁰. Un prix de base existe, défini par un barème, mais les prix de vente pratiqués par les sociétés peuvent être différents car jusqu'en 1953, les barèmes ne sont que des maxima. D'autre part, les barèmes subissent des majorations ou des rabais selon la quantité et la qualité de l'acier vendu. À moins de prendre un prix de référence de façon arbitraire, ce qui permet de déterminer le niveau du manque à gagner, l'étude des prix sidérurgique est donc particulièrement délicate. Les travaux de l'INSEE fournissent des éléments qui permettent de nourrir le débat. Si l'on s'intéresse aux transferts de richesses entre les secteurs de l'économie rassemblés dans le compte de surplus, on constate que jusqu'en 1959 les industries intermédiaires (y compris la sidérurgie) ont plutôt fait profiter les industries consommatrices (équipements des ménages, industries des biens de consommation et le BTP). Il y a à cette époque peu de hausse des coûts nominaux, mais une forte amélioration de la productivité, autrement dit une baisse des coûts. Entre 1959 et 1963, si les prix relatifs des industries intermédiaires diminuent, ceci est compensé par un ralentissement des gains de productivité. Du coup, le surplus distribué stagne, autrement dit, les baisses de prix relatifs sont faibles. Enfin, entre 1963 et 1967, la hausse des prix ralentit puis reprend de 1967 à 1969. C'est durant cette période que les entreprises du secteur intermédiaire vont, grâce à l'amélioration de la productivité, faire bénéficier le plus à leurs utilisateurs de la baisse des prix de leurs produits⁹¹.

Cette volonté d'Usinor de pénétrer périodiquement sur le marché étranger, puis d'en sortir, peut donc s'expliquer par la plus grande liberté des prix qui règne sur ces marchés, mais aussi par les variations cycliques que connaissent les prix internationaux. Il faut analyser l'organisation commerciale que déploie Usinor sur ces marchés.

3. Une organisation commerciale spécialisée par type de marché mais qui reste peu homogène et formalisée.

Comment, dans ces conditions, est organisé le réseau de vente d'Usinor pour l'exportation et la France ? Usinor dispose, on l'a vu, d'une société spécialisée dans l'exportation, la Soveda. Mais, c'est pourtant la société chargée du marché national qui s'occupe de l'exportation vers les TOM et la CECA. En 1953, Usinor crée en association avec

⁹⁰Si on peut émettre une critique à l'égard du remarquable travail de P. Mioche, c'est qu'il ne répond pas aux objections des sidérurgistes. Une grande partie du débat provient de la difficulté à définir la notion de coût. Voir entre autres : C. Riveline, « L'évaluation des coûts », *Annales des Mines*, 1973 ou plus près de nous, P. Mévellec, *Le calcul des coûts dans les organisations*, Paris, La Découverte, Coll. « Repères », 1995.

⁹¹« Fresque historique du système productif », *Les Collections de l'INSEE*, n° 141, Série E (n° 27), octobre 1974, p. 139-142.

une société locale un dépôt de vente de produits sidérurgiques en Italie⁹². En novembre 1954, Usinor ferme son agence de vente aux États-Unis, la Soveda Inc. située à New York⁹³. Cette fermeture reste encore inexplicable. Cet événement semble toutefois symptomatique d'une certaine réticence à s'investir dans l'exportation. Usinor semble isolée, car au même moment la sidérurgie française paraît bien se comporter sur le marché américain⁹⁴.

Une explication peut être avancée ici. Cette stratégie et cette structure sont les conséquences du marché extrêmement porteur dont a bénéficié la société. Trois témoins qui occupaient des situations très différentes au sein de la société Usinor décrivent de façon étonnamment concordante le fonctionnement du marché et du service commercial :

« Le marché s'est développé de façon extraordinaire. Peut-être n'avons-nous pas su voir à temps que la croissance ne serait pas éternelle, ni que de nouveaux produits et de nouveaux producteurs apparaissaient, le Brésil, la Grèce, la Turquie entre autres. On a eu des séries de petites crises mais cela ne durait pas et surtout cela redémarrait de plus belle. »

(Entretien J. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992)

Un ingénieur de Montataire donne une vision plus localisée des choses, mais corrobore l'essentiel de ce qui vient d'être souligné :

« Il y a eu un changement dans la clientèle qui se traduit notamment par la montée des produits revêtus pour l'automobile, alors que pendant longtemps on a livré des produits nus. Mais il faut voir que jusque vers 1975 ou 1976, en caricaturant à peine, c'étaient les clients qui nous priaient de bien vouloir les livrer. Tout ça a bien changé. D'ailleurs, mais en forçant un peu le trait, le service qualité pouvait passer pour un empêcheur de tourner en rond pour la production puisqu'il essayait de maintenir un objectif qualité. Mais le taux de réclamation qu'on avait en clientèle variait en sens inverse du volume de production. »

(Entretien M. Jaillard, ingénieur à l'usine de Montataire, 29 mai 1992).

Enfin, un autre ancien directeur général évoque l'articulation entre direction commerciale et direction générale :

« Le directeur commercial, M. Maistriau, venait tous les vendredis rendre compte à Borgeaud et toutes les décisions commerciales se prenaient entre 2 heures et 4 heures, puis Maistriau rentrait dans le Nord. À vrai dire le service commercial d'Usinor était réduit à un service de distribution. On disait au client : " Écoutez, parce que c'est vous, vous me demandiez 20 tonnes, nous vous en avons quand même donné 12. " Il y avait un autre client dans l'intervalle qui avait fait la même démarche. " De plus, vous nous excuserez mais nous avons été obligés d'introduire une majoration d'épaisseur. " Il n'y avait pas de problèmes pratiquement jusqu'en 1974 ou 1976. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 15 octobre 1993).

⁹²Conseil d'administration du 17 décembre 1953. Archives Usinor.

⁹³Conseil d'administration du 17 novembre 1955. Archives Usinor.

⁹⁴P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, op. cit., p. 309.

On perçoit mieux l'importance de certains clients. Les gros clients passent directement à l'échelon parisien. Cela se retrouve dans les livraisons des différentes usines de la société. Celles-ci sont plus ou moins orientées vers l'étranger. Ainsi, Dunkerque vend, dès 1966, 40 % de sa production à l'exportation, contre 13 % à Denain et 10 % à Valenciennes. Les régions parisienne, du Nord et de l'Est reçoivent 81 % des expéditions de Denain et de Valenciennes⁹⁵. Autrement dit, c'est parce qu'elle bénéficie de contrats stables avec des gros clients que la société choisit de les privilégier en délaissant l'exportation sauf en cas exceptionnel. Les unités les plus anciennes sont celles qui ont bénéficié de ces contrats. Seule Dunkerque réalise un effort marqué dans l'ouverture de la société vers l'étranger.

Face à de gros clients, l'organisation commerciale d'Usinor est très centralisée. Cette solution provient des conditions de négociation :

« Le commercial était très centralisé à Usinor du fait de cet axe principal de production. Il n'y avait qu'une seule direction à Valenciennes, qui coiffait par conséquent toutes les usines et tous les produits. L'usine n'était responsable que de sa production et de son prix de revient, non pas de son résultat. [...] Mais, il faut dire que la production était (aussi) très centralisée puisqu'on avait une fois par mois une réunion de coordination, où on faisait le programme de production de chaque usine pour le mois suivant de manière très détaillée. Ce programme donnait à chaque usine ses quotas de production et on vérifiait le mois suivant que ces quotas avaient été effectivement remplis. Cette réunion se tenait à Valenciennes. C'était vraiment *la* réunion importante de la société où s'élaboraient en liaison avec les commerciaux la politique de production et la politique sociale de la société. »

(Entretien J. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992).

L'organisation du service commercial d'Usinor ne peut être comprise que si on la replace dans une perspective historique. C'est un des aspects du localisme en particulier le fait que chaque usine se soit constituée sur une base locale qui explique l'intégration industrielle et commerciale des usines et de leur environnement. L'importance quantitative du marché local, l'existence d'un bassin industriel entraîné par l'implantation d'Usinor, la « rente de situation » sur le prix des expéditions vers le marché valenciennois, sont des éléments qui pèsent lourd sur les choix stratégiques du groupe. Ils détermineront plus tard l'avenir des usines de cette région. Ceci explique pourquoi le service commercial peut n'être réduit qu'à un service de distribution. Les clients étant d'une certaine façon « captifs », car l'usine sidérurgique est souvent le seul fournisseur au milieu du bassin industriel. Du coup, le développement d'un service commercial reste limité dans ses moyens et ses objectifs. La proximité géographique rend plus facile la résolution des problèmes de livraison et de suivi de

⁹⁵« Groupe d'études et de programmation, arrondissement de Valenciennes », Ministère de l'Équipement et du Logement, *Étude réalisée en août 1971 sur l'avenir de la sidérurgie*, AN, IND. 910445, art. n° 22.

la qualité.

Cette forme de distribution localisée a des conséquences importantes sur la production de chaque usine. La variété des clients installés localement, même s'ils gravitent souvent dans la sphère métallurgique, demande aux usines sidérurgiques des produits très différents, ce qui réduit le besoin de spécialisation et de rationalisation des usines, en particulier des plus anciennes. En proposant à des entreprises locales une grande variété de produits sidérurgiques souvent peu valorisés, la société dispose d'une forme de rente de situation. À la différence de la sidérurgie lorraine, elle bénéficie de la proximité d'une industrie de transformation⁹⁶. Ceci permet certes des innovations en relation avec les clients, mais on peut aussi penser que du coup cela constitue un frein aux innovations technologiques majeures.

Cette organisation se maintient longtemps. Les relations sont d'une autre nature avec l'automobile dont les usines sont souvent situées hors des bassins sidérurgiques traditionnels. On note à ce propos que l'usine de Denain présente plutôt une image de transition. Elle reste encore bien implantée localement dans certains produits (tubes, et certains demi-produits), mais elle commence à étendre ses ventes pour satisfaire les constructeurs automobiles de la région parisienne. Valenciennes et Anzin restent au contraire très orientées vers les acheteurs locaux. L'usine de Dunkerque, à l'autre extrême, est déjà ouverte sur des horizons plus étendus, en particulier vers l'étranger. En parallèle, chacune de ces usines est plus ou moins spécialisée.

Usinor dispose donc à la fois d'un système de distribution axé sur quelques gros clients dans le marché des produits plats et de relations très localisées plutôt dans celui des produits longs et des demi-produits. Logiquement, le premier est très centralisé, le second est plus localisé. Ceci aura des conséquences importantes en particulier au moment de la fusion avec Lorraine-Escaut qui est une société nettement plus orientée vers les produits longs. Globalement, c'est bien la direction centrale qui décide des orientations commerciales en se fondant essentiellement sur des critères de rentabilisation des équipements et de capacités techniques. Cette constatation s'applique à d'autres sociétés du secteur sidérurgique comme le montre Marc Meuleau à propos de la société Sacilor⁹⁷. L'absence de dynamisme commercial est aussi constatée à la CSSF par Pierre Ricard qui, en 1953, lors de son discours d'arrivée, critique « les politiques à courte vue des directeurs commerciaux (de la profession) »⁹⁸.

En définitive, le modèle de la grande usine spécialisée et « délocalisée » dans ses

⁹⁶K. Warren, *World Steel...*, *op. cit.*, p. 186.

⁹⁷M. Meuleau, *Les HEC et l'évolution du management en France, (1881-Années 1980)*, Thèse d'État, Paris X-Nanterre, avril 1992, p. 972.

relations commerciales n'émerge réellement qu'avec Dunkerque. Les conditions d'une comparaison — on pourrait parler ici d'un « choc » culturel, technologique et commercial — entre les anciennes et les nouvelles usines sont posées. Les grandes unités supposent une optimisation économique qui passe par une « rigidification » des rythmes de production, donc l'obtention de grosses commandes. Au contraire, les anciennes usines peuvent se permettre des petites séries, car leurs outils atteignent plus rapidement l'optimum économique.

La naissance de l'usine de Dunkerque mérite à elle seule une analyse plus détaillée.

B. LA NAISSANCE DE L'USINE GEANTE : USINOR DUNKERQUE

La construction de l'usine de Dunkerque marque pour Usinor un tournant radical à la fois dans les méthodes de production et la « culture » de la société. Changement de méthodes car en optant pour un approvisionnement en minerai étranger, la direction organise le passage de l'acier phosphoreux à une production d'acier hématite⁹⁹. D'autre part, la construction d'une usine de cette taille ne se résume pas à un simple changement d'échelle. Le processus de travail se transforme et devient plus complexe. Il ne s'agit pas de gérer des transformations uniquement quantitatives mais aussi des nouveaux problèmes. Paradoxalement, l'usine de Dunkerque est un projet qui a dévié de son objectif initial. Cette réorientation est encore une fois à mettre sur le compte d'un seul homme, René Damien. Sans refaire complètement l'histoire de l'usine, il faut pourtant expliquer les conditions dans lesquelles s'est mise en place Dunkerque, en particulier dans le cadre d'une concurrence entre Usinor et Sollac. Il paraît logiquement nécessaire d'évoquer rapidement le mode de fonctionnement de cette autre grande société spécialisée dans les produits plats.

1. Le second train à chaud à l'usine de Dunkerque, un nouveau coup de force de René Damien.

Le projet d'une usine à Dunkerque apparaît durant l'année 1956 en pleine période d'euphorie commerciale (voir plus haut). Les usines françaises tournent à plein régime mais n'arrivent pas pour autant à répondre aux demandes dans des conditions satisfaisantes. La croissance des années 1955-1960 révèle le manque de capacités de production : de 1955 à 1961, le taux d'utilisation des capacités n'est jamais inférieur à 93 % et culmine à 96,7 % en 1960¹⁰⁰. Du côté d'Usinor, on anticipait déjà pour les années à venir une saturation de l'usine

⁹⁸P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, *op. cit.*, p. 417.

⁹⁹Même si quelques installations à l'hématite fonctionnent depuis 1959 à Denain, l'usine de Dunkerque est conçue dès le départ pour cette filière.

¹⁰⁰F. Sermier, *Les investissements...*, *op. cit.*, p. 32.

de Denain, en particulier du train à chaud¹⁰¹.

La direction prend l'initiative de lancer l'idée d'une usine sur la mer¹⁰². C'est une innovation dans la sidérurgie car, pour la première fois en France, on va créer une usine totalement nouvelle dans une zone géographique ne disposant ni d'un passé technologique imprégné de sidérurgie ou de métallurgie, ni d'une population marquée par la culture et l'expérience dans l'un de ces secteurs. Le P.-D.G. d'Usinor, René Damien, en est pleinement conscient puisque cela le conduit à créer une direction de la recherche :

« Quand Monsieur Damien a eu l'idée de créer cette direction, il se trouvait que je devais devenir directeur de l'usine de Denain. Monsieur Damien m'a dit : " Cette direction doit devenir la mémoire de Dunkerque ", puisqu'en 1964 Dunkerque devenait opérationnelle pour environ 1 million de tonnes. Mais cette usine n'avait pas de mémoire parce que la politique de recrutement avait été un peu extérieure aux usines existantes. C'était peut-être lié aux difficultés sociales de l'époque. L'idée venait probablement du Centre et des difficultés de Firminy à l'époque. Notamment, on a recherché des personnes plus formées qui pouvaient évoluer dans la société. On a recruté des gens avec bac, etc. En dehors de cela, il faut bien dire que les gens de Denain, de Louvroil, de Valenciennes quand on leur demandait d'aller à Dunkerque, c'était l'exil ; les femmes ne voulaient pas y aller. Monsieur Damien sentait que cette usine n'avait pas de passé, et pour lui le passé, c'était quand même Denain. »

(Entretien J. Leclerc, déjà cité, 3 mars 1993).

La construction d'une usine totalement nouvelle suscite aussi une certaine incrédulité chez le personnel de la société. Les salariés, le plus souvent issus d'une vieille tradition ouvrière, n'imaginent pas qu'il soit possible de créer une sidérurgie dans un lieu dépourvu d'histoire :

« Avec Dunkerque, on a ressenti une concurrence. À Denain, on disait qu'ils n'arriveraient jamais à faire de l'acier de qualité : " Ils n'ont pas de lamineurs, ils n'ont pas de fondeurs, c'est pas avec leurs poissonniers qu'ils arriveront à faire tourner l'usine ". Puis ils ont commencé à débaucher des gars de chez nous. Ils ont appris et quand on a fait un choix en 1979, on a supprimé Trith, puis Denain. Nous, on ne pouvait pas penser qu'on allait fermer Denain. Nous aussi, on avait investi et on s'imaginait intouchables. »

(Entretien M. Porat, agent de maîtrise au parachèvement, muté de Denain, usine de Montataire, 7 juillet 1992).

En 1956, on crée un support juridique à la nouvelle usine, la Société dunkerquoise de sidérurgie (SDS) au capital de 200 millions de francs. Le premier projet regroupe 4 sociétés : Usinor, 51 % du capital, la Société des aciéries de Firminy, 24 %, la Compagnie de Châtillon-Commentry-Neuves-Maisons, 20 %, et la Banque de Paris et des Pays-Bas, 5 %. Maurice

¹⁰¹P. Aussure, entretien cité, 21 octobre 1992.

¹⁰²P. Aussure, entretien cité, 15 octobre 1992.

Borgeaud, directeur général adjoint d'Usinor en est nommé président¹⁰³. Dès le début, ce projet de répartition est considéré comme provisoire. Il est prévu, lorsque l'usine aura dépassé une production de 1 million de tonnes, de modifier le partage pour atteindre respectivement 60 % pour Usinor, 20 % pour Firminy, 16 % pour Châtillon et 4 % pour Paribas¹⁰⁴. Les négociations ont lieu durant l'année 1957. En fait, le capital sera divisé de façon moins favorable à Usinor : Usinor 44 %, Firminy 34 %, Châtillon 18, % et Paribas 4 %. Ceci paraît tenir à la volonté de Firminy de beaucoup s'impliquer dans cette nouvelle usine qui lui permettrait d'approvisionner ses installations des Dunes, situées à quelques kilomètres de là. Malgré tout, Usinor dispose ainsi d'un moyen de contrôler l'opération sans être seule à en assumer les risques.

Quels sont les objectifs des participants à la Dunkerquoise ? À l'origine, l'objectif de la Dunkerquoise est d'améliorer la production de tôles fortes. Il est décidé la construction d'un laminoir à tôles fortes (3,6 mètres de largeur), d'une aciérie composée de 2 convertisseurs à l'oxygène (LD/OLP de 125 tonnes), d'un haut-fourneau de grande capacité (8,5 mètres de diamètre) et d'un slabbing. Grâce à ces équipements, l'usine doit disposer d'une capacité totale de 500 000 tonnes d'acier par an. Les clientèles visées sont principalement les gros tubes soudés (notamment la société Vallourec) et les chantiers navals. En 1959, René Damien estime à 60 milliards d'anciens francs (600 millions de nouveaux francs) le coût total de l'installation¹⁰⁵. Les études de conception sont confiées à une société d'ingénierie, la SOFRESID (Société française d'étude d'installations sidérurgiques), créée à cette occasion. En 1958, Usinor prend une participation de 20 millions de francs dans la SOFRESID sur un capital total de 96 millions. Elle y est représentée par MM. Damien, Borgeaud, Hüe de la Colombe, Porché et Gauffriau.

Châtillon et Paribas ont des usines dans la région¹⁰⁶. Or Isbergues (Châtillon) recherche des capacités de laminage afin d'alimenter son train Sendzimir. Jusque-là, elle avait recours à Denain et Montataire¹⁰⁷. Reste la Société des aciéries de Firminy. L'objectif de son P.-D.G., Marcel Macaux, paraît avoir été un redéploiement de la sidérurgie du Centre vers le bord de

¹⁰³Il semble qu'à l'origine Usinor ait participé à cette opération pour la surveiller plutôt que pour en être réellement le meneur. P. Aussure, entretien cité, 15 octobre 1992.

¹⁰⁴Conseil d'administration du 21 juin 1956. Archives Usinor.

¹⁰⁵AGO du 21 mai 1959. Archives Usinor.

¹⁰⁶Il semble que Gustave Rambaud, directeur général adjoint de Paribas et ancien directeur de cabinet du ministre de l'Industrie Louvel, ait joué un rôle important dans cette opération, entretien P. Aussure, déjà cité, 15 octobre 1992.

¹⁰⁷La direction de la sidérurgie avait préconisé dès janvier 1949 un rapprochement entre Usinor et Châtillon autour de l'usine d'Isbergues. À l'époque, la réponse d'Usinor avait été : « Nous nous cantonnons dans une attitude d'expectative ». Apparemment aucune suite n'a été donnée à cette opération avant la création de Dunkerque. Conseil du 21 janvier 1949. Archives Usinor.

mer car les perspectives de cette région étaient bouchées à moyen terme :

« Il n’y avait ni minerai, ni charbon. Le gisement de Saint-Étienne était déjà fini. De plus, on savait déjà que les Japonais construisaient leurs usines sur le bord de l’eau. D’une certaine façon, le projet de Macaux était à la fois de répondre à la Sollac et à Usinor. Mais le regroupement Châtillon-Firminy n’avait pas suffisamment d’argent et ils ont été obligés d’accepter Usinor. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992¹⁰⁸).

Les travaux de l’usine de Dunkerque débutent durant la première moitié de 1959. La même année, les Aciéries de Firminy apportent leur usine des Dunes, située à quelques kilomètres, à la Dunkerquoise.

Qu’en est-il pour Usinor ? D’un point de vue pratique, l’ouverture d’une nouvelle tôlerie forte à Dunkerque devait permettre de fermer celle de Denain et par conséquent de soulager son train à chaud. Pourquoi les dirigeants d’Usinor ont-ils retenu cette localisation ? Dans un premier temps, ils décident de construire l’usine de Dunkerque sur la côte afin de profiter des faibles coûts d’approvisionnement en minerais riches (notamment mauritaniens¹⁰⁹). Il s’agit surtout d’exploiter les possibilités du port de Dunkerque. Pourtant l’exploitation nécessite des aménagements car un nouveau bassin maritime doit être creusé. Une analyse du Crédit lyonnais insiste sur l’importance des coûts de transport : « Le coût de transport maritime est considérablement abaissé par l’emploi de grands navires spécialisés qui évitent les ruptures de charges. La longueur du trajet est alors un élément qui intervient relativement peu dans le coût de l’ensemble de l’opération »¹¹⁰. La question du transport à l’intérieur même de l’usine est prise en compte par la SOFRESID dès l’étude initiale : « Dès le début, on a cherché à prévoir une répartition logique des installations sidérurgiques pour assurer un écoulement fluide des personnes et des matières [...], ce qui a contribué à donner à cette usine son style un peu original. L’implantation des divers ateliers procède de 2 principes : a) la circulation doit être fluide. b) il faut ménager le maximum de possibilités d’extensions »¹¹¹.

D’autres motivations interviennent. Dunkerque est conçue de façon résolument moderne. Les solutions techniques retenues pour l’usine sont ambitieuses. On vise une augmentation de la mise au mille grâce à l’agglomération, et la réalisation d’économies

¹⁰⁸Selon P. Mioche, en 1960, le Japon n’apparaît pas encore comme une puissance sidérurgique dangereuse pour la France. Son apparition au moins sur les marchés d’exportation se fera dans le courant des années 1960 : P. Mioche, *La sidérurgie et l’État...*, op. cit., p. 304-305. On peut penser que la connaissance technique des usines japonaises sur l’eau existe bien à la direction générale d’Usinor. Par contre, il n’est pas sûr que les sidérurgistes en aient mesuré le risque commercial pour leurs produits, en particulier à l’exportation.

¹⁰⁹Entretien Mme J. Damien, déjà cité.

¹¹⁰« Usinor 1960-1970 », Archives Crédit lyonnais, DEEF 62578, Chemise 9767/24.

¹¹¹« Usinor 1960-1970 », Archives Crédit lyonnais, DEEF 62578.

d'échelle à travers l'utilisation de hauts-fourneaux de grande capacité¹¹². Enfin, l'utilisation de l'oxygène dans l'affinage de la fonte permet une économie de main-d'œuvre et d'énergie du fait de la mise au rebut des aciéries Martin¹¹³. La France présente alors un retard technologique dans ce domaine. En 1959, il faut 169 kg d'aggloméré par tonne enfournée dans un haut-fourneau, soit 2 fois moins qu'au Benelux et 4 fois moins qu'en RFA ou qu'en Grande-Bretagne. De même, la production unitaire moyenne d'un HF en Allemagne est de 474 tonnes/jour, 450 en Grande-Bretagne, 380 au Benelux et seulement de 285 en France. Les installations les plus récentes d'Usinor sont déjà plus puissantes¹¹⁴. Enfin la première utilisation de l'acier à l'oxygène en France date de 1959 à Denain (Usinor), suivie de Dunkerque (Usinor) contre 1953 en Autriche. On peut déduire que dans l'ensemble Usinor est en avance par rapport à ses concurrents de l'Est¹¹⁵. La part d'acier à l'oxygène représente 38,5 % dans le Nord contre 7,3 % dans l'Est. Cependant, si cette remarque s'applique aux sites modernisés, Denain, Dunkerque ou dans la technologie des produits à froid, à Montataire, elle reste vraie pour d'autres plus anciens. Dunkerque de ce point de vue marque un net bond en avant.

La construction de cette usine fait aussi l'objet d'une négociation avec les pouvoirs publics. Deux éléments permettent de l'affirmer. La direction d'Usinor précise que, face à l'augmentation de la consommation, la sidérurgie française doit atteindre une capacité de 17 millions de tonnes. Donc elle se place d'emblée dans une perspective nationale. Par ailleurs, l'assemblée générale du 16 mai 1957 fait clairement un appel du pied aux pouvoirs publics pour qu'ils aident à la construction de l'usine : « Il est bien évident que cette réalisation ne peut être envisagée si nous sommes assurés que cette usine ne sera pas mise en route par les pouvoirs publics en état d'infériorité par rapport aux usines similaires d'Allemagne, de Hollande ou d'Italie »¹¹⁶. En 1958, le FDES refuse d'accorder un financement pour la construction de l'usine. En 1959, Le secrétaire d'État aux Finances, Valéry Giscard d'Estaing, déclare que « l'État n'envisagerait une bonification que dans l'hypothèse où le marché financier ne permettrait pas le financement de l'usine de Dunkerque ». Dans ce cas, c'est la Caisse des dépôts et consignations qui serait le pivot de

¹¹²Le projet initial prévoit 6 HF.

¹¹³Entretien J. Lerebours-Pigeonnière : « Dans les années 1960, l'évolution de la technologie a amené les sidérurgistes à se pencher sur le minerai d'outre-mer et la création de Dunkerque. Mais il faut aussi souligner la participation dans Miferma. [...] Il y a eu des ruptures technologiques : l'utilisation en grand des agglomérés ; la technique de la conversion à l'oxygène a entraîné des progrès considérables en qualité et en productivité. » Déjà cité, 12 novembre 1992.

¹¹⁴Cf. plus haut, les hauts-fourneaux de Denain à 5,5 mètres ont déjà une capacité de 500 tonnes/jour.

¹¹⁵F. Sermier, *Les investissements...*, *op. cit.*, p. 33.

¹¹⁶AGO du 16 mai 1957. Archives Usinor.

cette intervention. L'argument avancé par les pouvoirs publics est « qu'ils ne doivent pas apporter un financement à long terme mais que c'est le rôle de l'épargne publique ». Le ministère de l'Industrie est, lui, favorable à l'octroi d'une aide à Usinor. Le financement sera refusé à nouveau par le FDES en 1961 lors d'une nouvelle présentation du dossier¹¹⁷. Il sera accepté enfin en 1962 après, semble-t-il, qu'Albert Denis, directeur des Industries du fer et de l'acier au ministère de l'Industrie (DIFA), soit intervenu¹¹⁸.

Le projet initial est rapidement remis en cause. En 1960, la direction d'Usinor, particulièrement René Damien, impose à ses partenaires l'idée d'un doublement du projet de 500 000 à 1 million de tonnes et surtout la construction du troisième train à chaud continu français après celui de Denain et de la Sollac (Société lorraine de laminage continu)¹¹⁹. Ce qui serait en fait le second train à chaud de la société Usinor :

« Denain était saturée à 2 millions de tonnes. Pour saturer son train à bandes, M. Damien avait délibérément abandonné la production de tôles fortes de Denain à Lorraine-Escaut. Il disait : " Les tubes de Vallourec s'approvisionnent chez l'un ou l'autre. Cette solution me dégage de la capacité à Denain ". Dunkerque, pour lui, c'était d'abord la nouvelle tôlerie forte d'Usinor, il pensait ainsi récupérer ce qu'il avait abandonné. Usinor cherchait toujours à mettre le temps avec lui. Pour Dunkerque, il n'était pas prévu de mettre un train à bandes. Par contre, les hauts-fourneaux devaient alimenter Isbergues, et Denain. Les gens d'Isbergues ont dit qu'ils allaient faire un train, parce qu'ils dépendaient trop du train de Denain. Donc vers 1955 ou 56, on a étudié la possibilité de faire un second train continu à Denain et en fait on a décidé le train à Dunkerque. »

(Entretien J. Leclerc, ancien directeur de la recherche et ancien directeur adjoint de l'usine de Denain, déjà cité, 3 mars 1993)¹²⁰.

Ce doublement représente un coup de force de René Damien vis-à-vis de ses premiers partenaires de la Dunkerquoise de sidérurgie. Outre la construction d'un train à chaud, le nouveau projet comprend un second haut-fourneau et un troisième convertisseur LD/OLP de 125 tonnes. Cette solution est refusée par les autres actionnaires :

« Ils n'ont pas eu les reins assez solides pour suivre le projet. Alors Usinor, c'est-à-dire Damien, a eu un deuxième trait de génie. Il leur dit : " Vous n'avez pas d'argent, c'est pas grave, nous vous rachetons vos parts et nous faisons Dunkerque tout seul ". C'est dire à quel point notre société gagnait d'argent à l'époque. Il est vrai qu'au début le projet n'était pas très cher puisqu'on avait un petit Dunkerque mais à partir du moment où on fait un train à bandes, il fallait un minimum d'investissements. On a créé une écluse et un port. Il fallait niveler les terrains. On ne pouvait plus se permettre d'avoir un seul haut-fourneau. Tout cela conduisait à

¹¹⁷Lettre de W. Baumgartner au ministre de l'Industrie du 3 juillet 1961, AN, IND. 830563, art. n° 11.

¹¹⁸AN, IND. 830563, art. n° 11.

¹¹⁹Cf. *infra*.

¹²⁰En fait, il semble que le second train de Denain prévu à l'origine, ait été un train semi-continu, AGO de mai 1960. Archives Usinor. Le projet d'un second train à bandes situé à Denain est estimé entre 120 et 150 millions de francs au conseil d'administration d'octobre 1959. Archives Usinor.

une taille assez copieuse. [...]

Marcel Macaux proteste mais il avait aussi de bonnes raisons de sortir de la Dunkerquoise. Il avait des trains à chaud du côté de Firminy qu'il fallait arrêter parce qu'ils étaient déclassés. Il y avait en particulier le fameux train Blain qui, pour une petite société avec les exigences d'une clientèle modeste, pouvait convenir. Il a pu aller de 1945 à 1955, mais il ne pouvait pas aller à 1965. Du coup, la création de la Dunkerquoise obligeait Macaux à fermer à terme tout Firminy. Donc Usinor flanque tout le monde à la porte et offre à Paribas et à Firminy et Châtillon un échange d'actions de la Dunkerquoise contre des actions Usinor. Les autres acceptent la transaction parce qu'à l'époque l'action Usinor est un placement tout à fait extraordinaire. »

(Entretien M. Aussure, déjà cité, 21 novembre 1992¹²¹).

Effectivement, Usinor absorbe rapidement la Dunkerquoise. L'opération se déroule en plusieurs étapes. Le premier problème est celui de l'usine des Dunes des Aciéries de Firminy. Cette usine située à la frontière franco-belge avait été apportée à la Dunkerquoise. En 1960, la Dunkerquoise cède l'usine des Dunes à la Compagnie des ateliers et forges de la Loire (CAFL)¹²². La Société des aciéries de Firminy est rémunérée par des actions de la CAFL. Du coup, le capital de la Dunkerquoise est réduit de 200 à 68,31 millions de NF. Les contacts entre Firminy et Usinor ne sont pas pour autant rompus puisqu'un accord de livraison de métal solide et liquide entre Dunkerque et les Dunes est signé.

Dans un deuxième temps, il s'agit de compenser les retraits des deux autres participants, Paribas et Châtillon. La Dunkerquoise augmente alors son capital de 68,31 à 121,77 millions de francs. Cette augmentation est souscrite en priorité par les trois sociétés — Usinor, Paribas et Châtillon — en proportion de leurs participations respectives. Enfin, la Société dunkerquoise de sidérurgie est absorbée par Usinor. Le capital d'Usinor passe alors de 331,2 millions à 348,1 millions de NF. Les actions détenues par Châtillon et Paribas sont échangées contre des titres Usinor. La boucle est bouclée et l'usine de Dunkerque n'a plus qu'un seul maître d'œuvre, Usinor.

Entre temps, le devis initial a presque doublé. Le coût de la nouvelle usine est maintenant estimé à 1 milliard de francs (soit 1 000 francs par tonne d'acier produite). Usinor affirme pouvoir supporter la moitié de la dépense totale grâce à des financements extérieurs. Le reste est payé par les amortissements (12 % du chiffre d'affaires en temps normal), auxquels viennent s'ajouter les réserves dont dispose la société et une augmentation de capital (par étapes de 331,2 à 500 millions de francs, voir tableau 3 et graphique 2). À cette occasion, la société suggère que l'État fasse un effort pour élargir les possibilités d'amortissement qui

¹²¹Mais il y a une petite erreur car Firminy va complètement sortir de la transaction, cf. *infra*.

¹²²P. Mioche et J. Roux, *Henri Malcor, un héritier des maîtres de Forges*, Paris, Éd. du CNRS, 1988, p. 107.

lui sont offertes. Elle demande aussi qu'il lui facilite l'accès au crédit et en allège autant que possible le coût¹²³. Le capital de la société est ensuite augmenté un nombre impressionnant de fois en l'espace de quelques années.

La majeure partie des augmentations de capital à partir de 1959 correspond aux besoins de financement de Dunkerque. Mais les sommes récoltées sont aussi destinées à d'autres usines car la société poursuit en parallèle son ambitieuse politique d'investissement. De ce point de vue, on ne peut pas dire que l'usine de Dunkerque aggrave à elle seule l'endettement de la société. Par contre, elle augmente de façon évidente les besoins de financement dus à une vaste politique de poursuite simultanée de la modernisation des usines. Ainsi, les emprunts GIS de 1956, 1957 et 1958 sont principalement orientés vers les sites de Denain, Valenciennes et Louvroil¹²⁴. Un plan de financement prévisionnel du 1^{er} janvier 1960 au 31 décembre 1964 estime à 2,6 milliards de NF les besoins de financement¹²⁵. Sur cette somme, Dunkerque représente 1,59 milliard, les autres usines 570 millions. Restent 440 millions qui se répartissent entre 50 millions de prises de participations, 190 millions de remboursement d'emprunts et 200 millions d'augmentation de fonds de roulement. Ces dépenses sont couvertes essentiellement par deux ressources : 1,02 milliard de dotation aux amortissements et aux provisions, 1,06 milliard d'emprunt. Les augmentations de capital ne représentent que 380 millions¹²⁶. Ce budget sera affiné plus tard.

Tableau 3

Évolution du capital d'Usinor (1948-1985)

A INSERER

Graphique 2

Évolution du capital d'Usinor (1948-1985)

¹²³AGO du 19 mai 1960. Archives Usinor.

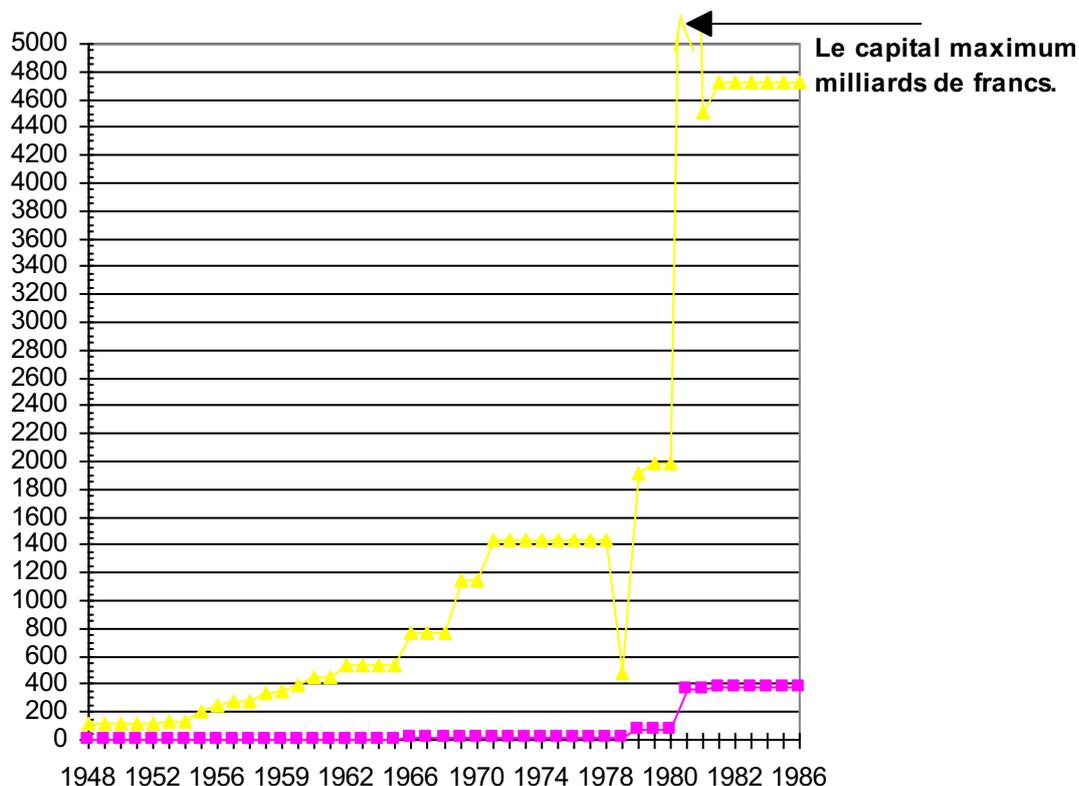
¹²⁴Voir plus haut, chapitre II, § I.

¹²⁵AGO du 16 mai 1963. Archives Usinor.

¹²⁶Conseil d'administration du 15 février 1962. Archives Usinor.

GRAPHIQUE N° 2 : EVOLUTION DU CAPITAL (1948-1985)

■ NOMBRE D'ACTIONNAIRES (X 100 000) ▲ MONTANT DU CAPITAL (millions de fcs)



Sources : Bilans d'Usinor (1948-1986). Archives Usinor.

Malgré l'apport en capital, l'endettement d'Usinor augmente fortement. Ceci tient à plusieurs raisons.

D'abord, Usinor récupère les dettes de la Dunkerquoise :

- un emprunt fait à la CECA pour un montant de 500 000 \$ en juillet 1958¹²⁷,
- une quote-part de 35,8 millions de francs d'un emprunt lancé en 1958 par le GIS et une autre de 48,2 millions pour une partie de l'emprunt GIS de 1959¹²⁸.

D'autre part, Usinor accentue son recours aux services du GIS. À partir de 1956, Usinor

¹²⁷Conseil du 17 juillet 1958. Archives Usinor.

¹²⁸Le GIS, Groupement des industries sidérurgiques), est un organisme qui émet des emprunts collectifs pour le compte des sociétés du secteur. Son objectif est de faciliter les opérations boursières et de fixer des dates de

prend la tête des utilisateurs du GIS. En 1953 et 1954, la société était tout de même à la seconde place, respectivement derrière Lorraine-Escaut et la Sollac (9,6 millions sur 80 en 1953, et 23 sur 200 en 1954). En 1958, Usinor a, en son nom propre, reçu 30,16 millions de francs. Additionné aux sommes de la Dunkerquoise, ceci augmente l'endettement de près de 66 millions¹²⁹. Afin de financer le projet d'une usine de 1 million de tonnes, Usinor continue d'emprunter par l'intermédiaire du GIS : 95 millions en 1960 (27,9 % du total émis par le GIS), 80 en 1961 (17,8 % du total), 84 en 1962 (18 % du total). Usinor dispose encore de la plus grosse part des emprunts GIS en 1960, 1961 et 1962.

Enfin, Usinor recourt à des emprunts classiques. À long terme, elle émet, en 1960 et 1962, deux emprunts obligataires pour 50 et 100 millions de francs (le premier à 5 % remboursable entre 1960 et 1980, le second à 5 % remboursable entre 1962 et 1981). La société emprunte début 1961 100 millions de francs (20 millions de dollars) à la CECA. En octobre 1960 et octobre 1961, la Caisse des dépôts et consignations lui prête deux fois 40 millions de francs. À moyen terme, Usinor obtient en octobre 1961 de l'Export-Import Bank une somme de 20 millions de francs.

Dans l'ensemble, on constate bien une forte augmentation des engagements financiers d'Usinor.

La production démarre progressivement à partir d'octobre 1962. À cette date arrive au port le premier minéralier. Le laminoir quarto est essayé le 30 du même mois¹³⁰. La première coulée d'acier OLP a lieu le 5 décembre. Enfin, le haut-fourneau n° 1 effectue sa coulée le 10 février 1963, soit environ 6 mois après la date annoncée officiellement. L'usine compte alors 1 500 personnes. Le laminage des produits est sous-traité jusqu'à la mise en marche du train à chaud à la société britannique Richard Thomas and Baldwin¹³¹. Le « module » correspondant à 1 million de tonnes démarre plus tard, à partir de la fin de 1963. Le second haut-fourneau (8,7 mètres) est mis à feu en octobre. Le train à bandes commence son activité et atteint la marche industrielle en février 1964¹³². La même année, il est suivi par un troisième convertisseur de 125 tonnes.

L'importance de cette politique d'investissements se justifie à la fois pour des raisons commerciales mais aussi par la concurrence « obsessionnelle » qui confronte Usinor à la

lancement des emprunts en liaison avec le ministère des Finances. P. Mioche, « Le financement public de la sidérurgie », in *Le capitalisme français...*, op. cit., p. 88-89.

¹²⁹65,975 exactement.

¹³⁰La largeur de l'installation est passée à 4,3 mètres au lieu des 3,6 mètres prévus initialement.

¹³¹Un accord est signé pour 6 mois portant sur 200 000 tonnes/mois entre septembre 1963 et début 1964, Usinor 1960-1970. Archives du Crédit lyonnais, DEEF 62578.

Sollac. Comment est créée la Sollac et quels sont les rapports qu'elle entretient avec Usinor ?

2. La Société lorraine de laminage continu (SOLLAC) : une « coopérative » industrielle, concurrente obsédante d'Usinor.

Il paraît difficile de traiter de la stratégie d'Usinor sans évoquer, ne serait-ce que rapidement, l'évolution de son principal adversaire commercial sur le marché national des produits plats, la Sollac. La compétition entre les deux groupes se justifie pleinement par la forte croissance du marché, mais elle semble parfois dériver vers une course au gigantisme et à la prouesse technologique dont les motivations économiques ne paraissent pas toujours évidentes.

La naissance de la société Usinor est suivie de peu par la création à Sérémange (Moselle) de la société Sollac. Dès 1946, la plupart des sidérurgistes de l'Est s'étaient constitués en Groupement pour le train à bandes de l'Est¹³³. En octobre 1948, au moment de la naissance d'Usinor, la future société lorraine est encore à l'état de projet. Face à l'empressement de Robert Lefaucheur, P.-D.G. de Renault, prêt à lancer un projet de train continu dans une de ses filiales, la Société des aciers fins de l'Est (SAFE), et à la concrétisation des décisions d'Usinor, « la Lorraine orthodoxe sort de sa hautaine réserve »¹³⁴. Elle réclame des facilités de crédits, notamment Marshall, analogues à celles dont bénéficie Usinor¹³⁵.

La société Sollac est créée en décembre 1948¹³⁶. C'est la réponse lorraine au projet de train à chaud nordiste. Louis Dherse en est nommé président-directeur général¹³⁷. L'association est dominée par deux grands groupes, de Wendel et Marmichpont, auxquelles s'ajoutent quelques petites sociétés. Le groupe de Wendel (Wendel et C^{ie}, Gueugnon et Carnaud-Basse-Indre) contrôle 54 % du capital, le groupe Marmichpont 35 %¹³⁸. Il reste l'UCPMI avec 3,5 % et les Aciéries de Longwy avec 1,5 %. En tout, sept membres s'assoient autour de la table. Leurs motivations sont très différentes. Certains cherchent à entrer sur le marché des produits plats à moindres frais. Tel est le cas de De Wendel ou Marmichpont.

¹³²Ce train comprend 12 cages, 5 cages dégrossisseuses et 7 cages finisseuses. C'est à l'époque le plus puissant au monde avec celui de la Great Lakes Steel Corporation à Détroit (États-Unis).

¹³³M. Kipping, *L'amélioration de la compétitivité...*, *op. cit.*, p. 27.

¹³⁴R. Martin, *Patron...*, *op. cit.*, p. 53.

¹³⁵Conseil d'administration du 21 octobre 1948. Archives Usinor.

¹³⁶On note une mention de la création dans le conseil d'Usinor du 21 janvier 1949. Archives Usinor.

¹³⁷Polytechnicien et ingénieur des Ponts et Chaussées, de nombreux témoins soulignent la qualité et la rigueur de sa gestion dans une structure somme toute complexe à piloter compte tenu des multiples participants. Il faut souligner que les décisions y sont prises à l'unanimité ou après arbitrage, voir P. Mioche et J. Roux, *H. Malcor...*, *op. cit.*, p. 209, 297 et 329 ou entretien avec P. Aussure, 15 octobre 1992.

¹³⁸Marmichpont est le nom du regroupement de certaines activités sidérurgiques des sociétés Marine, Micheville et Pont-à-Mousson.

D'autres désirent assurer leurs approvisionnements. C'est le cas de Carnaud qui fait du fer-blanc et a besoin de tôle fine et de l'UCPMI ou de Gueugnon qui fabriquent de l'acier inoxydable et recherche une capacité de laminage pour les lingots qu'elle élabore en relation avec la société Ugine¹³⁹.

La Sollac s'articule autour d'une société coopérative. Cette solution a été soutenue par Henri de Wendel. Elle regroupe uniquement la capacité d'aciérie et de laminage à froid, chaque adhérent proposant ses lingots et récupérant des tôles laminées pour les écouler par ses propres services commerciaux¹⁴⁰. Pourquoi avoir retenu une telle solution alors que les pouvoirs publics poussaient aux restructurations et qu'Usinor au même moment mettait en place un projet industriel d'envergure ?

« Roger Martin et Latourte¹⁴¹ tombaient sur des projets qui souvent faisaient duplication ou contradiction alors qu'une fusion aurait pu les bonifier énormément, seulement là on touchait à des problèmes que les gens du Nord avaient résolus. Mais en Lorraine, on avait des comportements beaucoup plus roitelet. Les de Wendel étant là depuis 1750, ils se demandaient grand Dieu pourquoi on les embêtait. Ils sont là, ils sont les plus grands, les plus forts, le reste de l'humanité ils s'en moquent. Du coup Roger Martin et Latourte à la commission du premier Plan n'ont pas réussi à obtenir beaucoup de fusions. Arrive alors le projet de train d'Usinor à Denain. Là, les Lorrains ont pris conscience qu'il fallait faire quelque chose. L'un a besoin d'une centrale thermique pour écouler des gaz de haut-fourneau, mais il est trop petit pour se payer un alternateur, etc. On voit bien qu'il y a un conflit entre l'indépendantisme des petites principautés et les exigences de la technique mondiale. Mais voilà nos Lorrains qui crèvent d'envie d'avoir un train car ils voient Usinor rafler toutes les parts de marché. Les gens étaient déçus.

Sous l'impulsion violente de Martin et Latourte¹⁴², ces gens se mettent autour d'une table. Mais personne ne veut abandonner de sa puissance et de son indépendance. [...] Chacun veut conserver son service financier car c'est un organe situé trop près du pouvoir ; chacun veut conserver ses mines qui étaient un bien très précieux du fait de la rente minière [...]. On ne va pas non plus mettre la fonte en commun. Bref, chacun conserve tout jusqu'au stade de la fonte et à l'autre bout, chaque société conserve ses fonds de commerce. Alors, on décide qu'on va faire une société à caractère coopératif. Elle va travailler à prix de revient pour ses actionnaires. Ensuite, chacun d'entre eux s'occupe lui-même de la finance et du commerce des produits. Puis on décide qu'après tout, il n'y a pas que les tôles minces qui présentent un intérêt, mais aussi les centrales thermiques, une chaudière et un

¹³⁹Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992.

¹⁴⁰F. Sermier, *Les investissements...*, *op. cit.*, p. 30-31.

¹⁴¹Jean Latourte est ingénieur des Mines. Après avoir été secrétaire général du Comité d'organisation de la sidérurgie (CORSID) durant la guerre, il devient rapporteur à la commission de modernisation de la sidérurgie au commissariat général au Plan. Il s'occupe de la sidérurgie du Centre. En même temps, il entre à la société Schneider. R. Martin est son adjoint. Il est chargé de la sidérurgie lourde du Nord et de l'Est. R. Martin, *Patron...*, *op. cit.*, p. 38 et 55.

¹⁴²Il n'est pas sûr que ces personnes aient eu un rôle aussi actif dans le choix des dirigeants lorrains. D'autre part, ils ne pouvaient connaître mais seulement anticiper la forte croissance du marché car celle-ci n'est réelle qu'après 1950, date où le projet Sollac est déjà décidé.

alternateur. On arrive à la conclusion qu'il fallait faire une centrale en commun plutôt que chacun sa petite centrale dans son coin. On implante un système de tuyaux. Une fois la décision prise il a fallu 4 ans pour que la réalisation soit terminée, en particulier le train à chaud. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 15 octobre 1992).

La création de cette société marque un changement de position important pour les Lorrains. On l'a vu, à la sortie de la guerre 1939-1945 de nombreux sidérurgistes de l'Est, en particulier François de Wendel, avaient critiqué l'option du train continu, préférant un train semi-continu. Ce virage provient en partie de l'initiative du commissariat général au Plan et du ministère de l'Industrie qui voulaient qu'un second train soit construit en France. Or, à cette époque, seul le projet de R. Lefaucheur était le plus au point dans l'Est. Ceci a fait bouger les sociétés lorraines pour deux raisons. Premièrement, la construction d'un train par la SAFE aurait eu comme conséquence de priver les sidérurgistes du contrôle d'une installation aussi vitale pour leur secteur d'activité et d'en laisser le bénéfice à un non-sidérurgiste. Cela, les de Wendel n'en voulaient vraisemblablement pas. Deuxièmement, les pouvoirs publics ont considéré que la SAFE ne disposait pas des capacités d'alimentation en fonte et en acier pour une telle installation. Ils ont pour cette raison soutenu le projet Sollac¹⁴³.

Le train continu de la Sollac entre en activité en 1953, soit près de 3 ans après celui de l'usine de Denain. Là aussi, c'est un équipement américain, un train United, qui est retenu (voir photo)¹⁴⁴.

Photo 1

Train à chaud de Sollac

A INSERER

Ce retard handicape-t-il la Sollac par rapport à Usinor ? Du point de vue commercial, Usinor semble conserver l'avance acquise au cours des premières années de son existence. Mais la concurrence est rude, en particulier dans l'automobile. On retrouve la question de la largeur des tôles. Le point crucial est la largeur du train de la Sollac : 80'', contre 60'' (1,67 mètre) à celui d'Usinor. Les utilisateurs de produits plats reprochent à Usinor la largeur insuffisante de ses produits laminés. En septembre 1953, un inspecteur du Crédit lyonnais

¹⁴³Je remercie M. Kipping pour ces précisions.

¹⁴⁴Il comprend 4 cages quartio dégrossisseuses et 6 cages finisseuses. Notons qu'à 3 km de là, à Enbange, est installé un train à froid de 5 cages. M. Verry, *Les laminoirs ardennais, déclin d'une aristocratie professionnelle*, Paris, PUF, 1955, p. 143.

compare de façon précise les deux sociétés : « La société Usinor a été la première à installer en France des trains continus à chaud et à froid pour laminage des tôles. [...] Les trains ont été achevés en 1950 et 1951. Sollac, la seconde société disposant de laminoirs analogues, vient seulement de terminer les siens. Usinor a donc un avantage sur sa concurrente française de deux à trois ans durant lesquels elle a pu acquérir de l'expérience tant pour la fabrication des tôles que pour leurs débouchés. Les prix de ses installations ont été en outre à peu près trois fois moins élevés. De plus Usinor produit entièrement elle-même ses aciers et peut donc fournir à ses laminoirs des produits de qualité régulière alors que Sollac doit utiliser les fontes des sociétés participantes et n'a pas encore d'aciérie pouvant alimenter complètement ses laminoirs. Par contre, Usinor a des laminoirs un peu moins larges et peut, de ce fait, moins bien satisfaire une partie de sa clientèle, notamment l'industrie automobile. Son matériel est aussi un peu moins perfectionné »¹⁴⁵.

Cet avantage technologique et commercial entraîne deux réactions chez Usinor. La première est la construction en 1956 d'un second train à froid à Montataire qui permet, on l'a dit plus haut, d'atteindre des épaisseurs plus fines et plus variées. Bref, il s'agit de produits aux qualités proches de ceux proposés par la Sollac. Dans un premier temps, l'ajout d'une quatrième cage au premier train de Montataire a été envisagé. Elle est rejetée car cette solution imposait un arrêt de l'usine durant plusieurs mois du fait de la nécessaire modification de l'équipement électrique des trois autres cages¹⁴⁶. La seconde réaction est plus indirecte. C'est la création de l'usine de Dunkerque. Le second train à bandes aura une largeur de 80'' (environ 2,3 mètres) afin de tenir compte des critiques de la clientèle. Avec Dunkerque, Usinor ne se contente pas de rattraper le léger « retard » qu'elle a dans certains types de produits, elle reprend nettement l'avantage comme l'explique Paul Aussure :

« Sollac avait fait son train et attendait la saturation avec disons 5 ans de retard sur Denain. Donc un certain avantage. Mais on voyait bien qu'un troisième train serait nécessaire dans les 30 glorieuses. Et voilà qu'Usinor l'avait presque sans demander d'argent à personne. Les gens de Lorraine, voyant cela, se sont dit qu'ils étaient encore une fois battus. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 15 octobre 1992).

Les Lorrains, membres de la Sollac, réagissent à leur tour à la construction de Dunkerque. En 1963, ils créent « le groupement d'étude d'une usine littorale intégrée »¹⁴⁷. Le

¹⁴⁵M. Rossignol, inspecteur au Crédit lyonnais, 23 septembre 1953. Archives du Crédit lyonnais, DEEF 50706.

¹⁴⁶*Mémo de 1954*, Usinor 1947-1966. Archives de la DIMME, AN, IND. 830563, art. n° 11. Les installations de Denain et de Montataire ont coûté environ un tiers de moins que celles de Sollac. Mais il est vrai que le coût du second train de Montataire n'est pas pris en compte dans les évaluations de l'inspecteur du Crédit lyonnais chargé de l'étude. M. Rossignol, mai 1955, Archives du Crédit lyonnais, DEEF 59809.

¹⁴⁷P. Mioche et J. Roux, *H. Malcor...*, *op. cit.*, p. 329.

retard semble malgré tout définitif car ce groupement sera à l'origine de la construction de l'usine Solmer de Fos-sur-Mer qui ne débutera qu'en 1970, soit 7 ans après Dunkerque. La décision de construire Fos sera d'ailleurs une bonne illustration d'une dérive de la concurrence violente entre les deux groupes vers un bras de fer dont les justifications commerciales ne sont pas évidentes. Cette décision sera peut-être *la* décision de trop¹⁴⁸. Néanmoins, une tentative de rapprochement entre Usinor et Sollac sera effectuée dans le cadre du plan professionnel de 1966 à un moment où les trains à chaud d'Usinor-Dunkerque et de la Sollac approchent de la saturation¹⁴⁹. Ce plan est une convention entre l'État et la sidérurgie. Il traduit l'inquiétude des pouvoirs publics. Face à un tassement relatif de la part de marché de la CECA, ceux-ci constatent une augmentation sensible de l'endettement des sociétés françaises. Le plan organise donc une modernisation et une concentration du secteur autour des grands objectifs de production et d'amélioration de la productivité. Les mesures prises par les entreprises sont accompagnées par des prêts publics avantageux ainsi que par des mesures sociales permettant de faciliter les restructurations. Concernant Usinor et Sollac, l'accord prévoit une coordination de l'exploitation des trains et de contrôle des marchés entre les deux sociétés. Il ne paraît pas durer très longtemps.

Si Usinor a été concurrencée par un équipement plus moderne technologiquement, elle a de toute évidence su profiter d'un effet d'expérience. Ceci lui a permis de rester très compétitive avec une installation pourtant plus ancienne et, à l'origine, moins adaptée aux besoins des clients. Ceci tint pour beaucoup aux efforts déployés par Usinor pour formaliser les méthodes de gestion et régulariser le rythme de production de l'entreprise¹⁵⁰. Les débuts de l'usine de la Sollac sont suivis quelques années plus tard de ceux de Dunkerque. Ces deux créations permettent d'approvisionner de façon sensiblement meilleure le marché national des tôles, qui absorbe sans grandes difficultés les nouvelles quantités produites. Pourtant, les modalités de rentabilisation et de financement des équipements ont changé. Elles rendent ces sociétés plus sensibles à l'évolution des ventes en augmentant leur endettement et par là leurs charges financières. Du même coup, elles deviennent plus dépendantes de la régularité et de la croissance de la marche des unités car c'est elle qui conditionne l'atteinte du seuil de rentabilité. Ceci explique pourquoi le principal effort de recherche dans l'entreprise sera jusqu'au début des années 1970 l'amélioration des procédés de fabrication et de contrôle¹⁵¹.
Quelle est la situation d'Usinor au début des années 1960 ?

¹⁴⁸Usinor sera amenée à intervenir dans cette opération, voir chapitre VIII.

¹⁴⁹Voir chapitre VII, § I.

¹⁵⁰Voir chapitre III.

On constate une rigidification de la dépendance entre la sphère technique et la sphère commerciale. À terme, se trouve posé le problème des conditions de la concurrence, notamment la taille du marché français car elles vont dorénavant permettre de façon décisive la rentabilisation du capital investi. On peut voir dans cette évolution un effet de ce qu'Hervé Dumez et Alain Jeunemaître appellent les décisions stratégiques mimétiques. En adoptant des comportements parallèles, Usinor et Sollac ont sans doute accentué l'émergence de surcapacités lors des retournements du cycle économique¹⁵². Le risque de fuite en avant n'est pas à négliger : augmentation de la taille et linéarisation des cycles de production-accentuation des besoins de ventes-investissements permettant de diminuer les coûts. On l'aura reconnue sans peine, il s'agit d'une logique de descente de la courbe d'expérience¹⁵³. Ceci se traduit par l'apparition de besoins de coordination d'abord entre les usines les plus modernes mais bientôt, de proche en proche, avec les autres.

Ensuite, la construction de Dunkerque constitue un défi pour l'entreprise car elle doit faire face à des problèmes techniques et managériaux inconnus jusqu'ici. Il lui faut innover et construire de nouveaux savoirs. Cela passe par un recrutement mais aussi par une formation des salariés essentiellement technique. Pourtant, dans le même temps, le développement de nouveaux savoirs managériaux paraît très lent. Enfin, l'environnement de l'entreprise se modifie durant la décennie 1960. Avec la Sollac émerge un nouveau concurrent national. Dans le même temps, l'ouverture européenne puis internationale modifie la taille critique et impose une formalisation voire une rigidification des structures organisationnelles et des pratiques de gestion. On constate une transformation des lieux de concurrence et des relations avec la clientèle. L'augmentation des volumes produits et vendus aboutit à ce que les clients locaux, jusque-là privilégiés, ne sont plus les seuls servis. C'est maintenant une clientèle nationale voire internationale qui est visée. De nouveaux concurrents européens ou autres doivent être pris en compte. Si ceci touche plus particulièrement les produits plats, les produits longs restent, eux, marqués par la logique locale. Malgré cela, se maintient une séparation nette entre les deux logiques au sein de deux types d'organisation de la production et de la commercialisation. Selon les domaines — économiques, techniques ou sociaux — les choses vont évoluer de façon variable durant les années 1960.

¹⁵¹Entretien J. Leclerc, déjà cité, 3 mars 1993.

¹⁵²H. Dumez et A. Jeunemaître, « Parallélisme des savoirs et stratégies mimétiques : une vision sectorielle du jeu concurrentiel », in F. Charue-Dubroc (dir.), *Des savoirs en action...*, op. cit., p. 25-49.

¹⁵³*Stratégor*, Paris, InterÉditions, 1991, p. 67 et 93.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Créer Usinor autour d'une nouvelle technologie correspond donc à une prise de risque dans le contexte de la reconstruction du pays après les hostilités. Même si la logique d'innovation n'est pas poussée à son terme du fait de choix qui privilégient des équipements utilisant une technologie rodée, les dirigeants d'Usinor, de Nord-Est et de Denain-Anzin ont résolument pris le pari de la modernisation et de la croissance du marché de l'acier, ce qui n'était pas évident à l'époque. Si la structure à deux étages de l'entreprise — direction générale d'un côté et actifs industriels de l'autre — ne paraît pas la plus simple aux yeux de l'observateur actuel, elle préserve pourtant une séparation entre l'activité industrielle et les autres domaines d'interventions, tels les approvisionnements ou le financement. Ces derniers restent globalement contrôlés par les maisons mères.

Au début des années 1960, Usinor se trouve à la tête d'un outil industriel dont le cœur est constitué des deux trains à bandes — Denain et Montataire — autour duquel gravitent des usines plus traditionnelles. Dans tous les cas ces unités modernes ou anciennes sont profondément marquées par une histoire déjà longue qui a façonné une culture technique, commerciale et sociale particulière. De ce point de vue, il faut voir comment, en particulier dans les sites modernisés de Denain et de Montataire, ce saut technologique s'est moulé dans des structures sociales et professionnelles modelées autour d'un autre système de production — le train manuel — et de relations sociales déjà constituées. Bref, il s'agit d'étudier la façon dont les nouvelles méthodes de rentabilisation imposées par le marché se sont combinées avec l'héritage technique et socio-professionnel légué par les bassins d'emploi et les anciennes politiques sociales du patronat sidérurgique.

DEUXIÈME PARTIE
LES FONDEMENTS TECHNIQUES ET SOCIAUX DU LOCALISME

INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE

La naissance de la société Usinor résulte clairement d'un choix technologique. En retenant une installation complètement nouvelle en France — le train à bandes —, les dirigeants de la société posent les conditions d'une transformation des anciennes méthodes de travail, mais font du même coup implicitement apparaître de nouvelles contraintes. Celles-ci limitent l'efficacité des procédés des plus récents¹. L'hypothèse centrale qui sera développée ici consiste à dire que les outils et les méthodes de fabrication, en particulier dans la sidérurgie, contribuent à façonner non seulement les rapports individuels et sociaux dans l'entreprise, mais aussi hors de ses frontières physiques. Il s'agit donc dans cette partie de s'intéresser aux fondements du localisme. La constitution de nouvelles pratiques de gestion est une réponse à des problèmes souvent récurrents et présents au même moment dans de nombreux sites de la sidérurgie². On constate bien l'existence d'outils de gestion qui sont souvent « bricolés » pour faire face aux problèmes de gestion locaux sans paraître, du moins au début de la période étudiée, s'intégrer à un projet rationalisateur global³.

Pour autant, il paraît difficile de conclure que le localisme empêche ces pratiques d'être efficaces. Au contraire, elles répondent souvent bien aux attentes de leurs concepteurs et aux conditions historiques, techniques, économiques ou sociales qui à un moment donné ont suscité leur apparition. L'utilisation de ces pratiques dépasse les problèmes et les contextes initiaux pour influencer d'autres acteurs, d'autres lieux et d'autres époques que ceux qui les ont vu naître. De nombreuses solutions, en particulier dans la gestion du personnel, ont été conçues à l'époque des trains manuels afin de répondre aux soucis de la production d'alors. Avec l'arrivée du train-à-bandes, un ensemble de nouvelles contraintes techniques apparaît qui suppose un projet de rationalisation. Comment s'effectue la transition entre ces deux systèmes techniques et leurs conséquences ? Cette rationalisation existe-t-elle réellement ?

L'évolution de la technique de laminage paraît se présenter à la fois comme une recombinaison d'éléments anciens, mais aussi comme une rupture vis-à-vis du passé. Du point de vue social, cette modification de la technique de production ne semble pas se traduire par une mise au rebut complète des anciennes pratiques de travail ou des anciens rapports

¹M. Godelier, « En se donnant un nouveau système économique, une société (prise ici au sens macro-social du terme) se donne de nouvelles possibilités et s'en forme d'autres (contraintes) », *Rationalité et irrationalité en économie*, Paris, Maspéro, (rééd.), 1983, p. 188.

²É. Godelier, « Du bricolage à l'organisation : naissance des outils de gestion du personnel chez Usinor (1948-1986) », *Entreprises et histoire*, n° 13, décembre 1996, p. 97-114.

³A. Hatchuel et B. Weil, *L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Paris, Économica, 1993.

professionnels et hiérarchiques. Au contraire les nouvelles relations proviennent à la fois de tris, de rejets mais aussi de réutilisations. Le chapitre III étudiera l'évolution des méthodes de production résultant du passage du laminage manuel à la technique du laminage en continu. Dans le chapitre IV, nous montrerons comment la société Usinor a repris et actualisé des anciennes techniques de gestion du personnel utilisées autrefois dans les usines ou ailleurs dans le secteur sidérurgique. Enfin, il faudra dans le chapitre V évaluer les conséquences de ces histoires et cultures locales sur la stratégie d'Usinor.

CHAPITRE III

LE PASSAGE DU LAMINAGE MANUEL AU LAMINAGE CONTINU

Comprendre l'ampleur du changement technologique suppose de pouvoir comparer les domaines où des transformations sont intervenues, mais aussi de cerner les lieux où le système technique a peu évolué. Il faut donc analyser successivement l'ancienne méthode de laminage, le laminage sur train manuel, puis la nouvelle technologie du train à bandes, le laminage continu. Même s'ils sont parfois rapidement évoqués, l'essentiel des aspects sociaux sera étudié dans le chapitre suivant.

I. L'ANCETRE TECHNOLOGIQUE : LE TRAIN MANUEL

Il est nécessaire avant toute chose de donner quelques explications sur l'objectif final de l'opération de laminage, avant de voir ultérieurement les aspects plus techniques.

Le laminage consiste en une transformation par écrasement du métal (chaud ou froid) entre deux cylindres lisses ou cannelés. Le laminoir comprend une ou plusieurs cages dans lesquelles est introduit le métal. La difficulté du travail provient de l'obligation d'effectuer rapidement plusieurs phases d'écrasement afin d'obtenir un produit aux dimensions désirées. Ceci pose au moins deux problèmes. D'une part, l'efficacité du laminage, en particulier à chaud, dépend en grande partie de la relation entre la vitesse de laminage et le refroidissement du produit. La baisse de température entraînant une diminution de sa capacité à être travaillé, le maintien d'une température constante est primordial. D'autre part, les gains de productivité sont « portés » par des opérations sur le produit lui-même et non par le processus de fabrication.

A. LE LAMINAGE MANUEL : UN PROCES DE PRODUCTION « ARTISANAL » DISCONTINU

La technique consiste ici à transformer un demi-produit provenant de l'aciérie — larget ou brame⁴ — qui a été préalablement réchauffé. L'adjectif « manuel » concerne en fait deux grandes catégories d'opérations. Premièrement, les manutentions et les manipulations des produits avant, pendant et après leur traitement par le laminoir. Deuxièmement, toutes les opérations de conduite et de réglage de l'outil lui-même. Le procédé de fabrication reste encore par certains aspects très artisanal. S'il permet pour l'époque une production

⁴Voir le lexique technique en fin d'ouvrage.

importante, certaines phases du processus bloquent d'éventuelles améliorations quantitatives et qualitatives dans la production.

1. Des procédés encore très artisanaux.

Voici comment, en 1955, Maurice Verry décrivait les opérations de laminage sur les anciennes installations :

« Le chauffeur du four apporte au lamineur deux bidons chauffés au rouge cerise. Ensemble, ils les posent sur une table d'embauche qui, légèrement inclinée en direction des cylindres, comporte à son extrémité deux guides touchant presque le sommet du cylindre inférieur. Le lamineur saisit le premier bidon avec ses tenailles et le pousse entre les cylindres. Le rattrapeur placé de l'autre côté du train reprend le produit et, s'aidant du mouvement tournant du cylindre supérieur, le maintient au-dessus de celui-ci [...]. Entre temps, le lamineur a poussé la deuxième barre et, tendant ses tenailles ouvertes au-dessus du cylindre supérieur, se prépare à saisir le premier bidon. Il l'attrape et le laisse tomber sur la table d'embauche ».

Cette opération est répétée plusieurs fois, avant une phase de réchauffage. À chaque passage, on opère un serrage des vis :

« Une vis traverse la partie supérieure de la colonne d'appui du cylindre et pousse sur l'empoise. C'est un serreur de vis qui actionne un volant pour réduire l'écartement des cylindres. À chaque passage le serreur réduit l'écart. Le laminage s'effectue souvent en pliant un paquet de tôles en deux. Du coup en fin de laminage on obtient plus de tôles finies. On lamine en même temps les paquets repliés. Mais ceci oblige ensuite à décoller les tôles les unes des autres. Cette opération s'effectue à la main à l'aide de tenailles.

Enfin, les feuilles sont repassées sur un laminoir à froid afin de leur rendre leur planéité » (voir photo de la technique manuelle)⁵.

Photo 2

La technique du laminage manuel

A INSERER

Un dispositif proche a pu être observé dans les laminoirs à chaud de Montataire dans les années 1930 et à la sortie de la Seconde Guerre mondiale. Il faut rappeler que c'est dans cette

⁵M. Verry, *Les laminoirs ardennais...*, op. cit., p. 33.

usine que va être monté le train à froid d'Usinor.

Deux retraités décrivent ainsi le fonctionnement des anciennes installations. La convergence avec les pratiques en cours dans l'Ardennais est frappante :

« Je suis entré en 1948 aux Forges et Aciéries du Nord. La plupart des gens de l'ancienne usine sont passés dans la nouvelle usine. [...] À l'époque, il n'y avait qu'un seul train à chaud qui fonctionnait encore. Mais à l'origine, il y en avait deux. Le train était composé de deux cages finisseuses et d'une cage ébaucheuse. C'était presque du travail d'artisan. Il y avait des bandes de tôles épaisses qui étaient coupées à la longueur désirée. Si c'était pour des tôles d'un mètre de large, on coupait à un mètre, etc. On mettait cela dans un four poussant de 8 à 10 mètres de long pour le réchauffage. Le temps d'arriver au bout, elles étaient chaudes. On les sortait mais souvent avec la chaleur cela collait, donc d'abord on les séparait. On les prenait avec une grande tenaille. On les amenait à la cage d'ébauchage qui était entraînée mécaniquement par une grande roue. Les cages avaient 2 cylindres. On passait la tôle 3 ou 4 fois avec un passeur et un rattrapeur. On amenait le tout encore chaud à la cage finisseuse qu'on passait encore 4 ou 5 fois. On pliait en deux. On passait cela au four à finir. Ce four avait 3 ou 4 portes. Lorsque la dernière porte était chargée, la charge de la première était rouge à nouveau, on repassait à la finisseuse, et on stockait la tôle. Ensuite, cela allait au dérivage. Le lendemain, les cisailleurs la prenaient et ils dérivèrent et la mettaient à longueur. Enfin, cela allait au décollage parce que les tôles s'étaient collées les unes aux autres durant le réchauffage. L'étape suivante était le laminage à froid pour les redresser un peu puis on recuisait dans un four poussant. Après c'étaient le parachèvement et le client.

Le tonnage n'était pas très important. On ne parlait d'ailleurs pas tellement de tonnes mais plutôt de feuilles. Voilà pour la tôle fine, mais il y avait aussi un train de tôle moyenne. Là-bas, les cages ébaucheuses étaient à 3 cylindres parce que les tôles étaient plus grosses. Il y avait un basculeur qui montait la tôle avec un tablier à rouleaux, elle était rattrapée par l'ébaucheur qui lui n'avait pas de tablier. Cette usine avait été construite en 1930 et démontée à partir de 1949. Moi, je suis entré à la tôle mince. J'étais serreur de vis sur la cage pour commencer. On faisait un tour à chaque passage de la tôle. On tournait avec une barre à mine. »

(Entretien M. Turletti, conducteur de ponts en retraite, 14 novembre 1991).

Un autre témoignage donne quelques informations complémentaires :

« L'usine à l'époque était un travail de bagnard⁶. On faisait des produits à chaud, de la tôle fine, de la tôle moyenne et de la galvanisation.

Prenons la tôle fine. On avait des largets de 3 mètres qui venaient de Valenciennes. On cisailait à longueur à Montataire. On mettait le larget au four, puis on lui donnait une forme à l'ébaucheuse. On le repliait. On le réchauffait, repliait, réchauffait. On le pliait 4 fois en tout. Puis on le passait au laminage. On pliait pour pouvoir faire 4 tôles dans un larget. Le laminoir, c'était 2 cylindres. Le lamineur passait la tôle au milieu, le rattrapeur agrippait le tout avec des grandes pinces, repassait par-dessus, le lamineur le rattrapait et aussitôt les serreurs de vis — en général des jeunes — faisaient un tour. On continuait ainsi de suite jusqu'à l'épaisseur voulue. À

⁶C'est une qualification traditionnelle du travail en usine depuis les années 1880 au moins, cf. M. Perrot, « Le regard de l'autre », in M. Lévy-Leboyer (dir.), *Le patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Les éditions ouvrières, 1979.

l'épaisseur, on cisaillait les bouts et les côtés et on décollait la tôle. Le larget était plié, et ça collait. Selon l'épaisseur on passait 2 heures pour de la grosse tôle, et jusqu'à 15 heures pour de la fine. Ensuite, on la repassait sur un petit train à froid pour lui donner une forme et enfin on recuisait sur un four-tunnel. On posait une cloche sur un wagon qui avançait. C'était à l'œil tout ça, il n'y avait pas de manomètre. Quand la cloche était bien blanche, on sortait 2 chariots et on en rentrait 2. On levait la cloche du wagon et on décaissait pour redécoller encore une fois à la main. Cela partait aux planeuses et ensuite à l'envoi.

Quand on sortait les cloches la chaleur était incroyable. Par exemple, pour se laver, on mettait dans un seau un bout de larget qu'on avait chauffé dans le four à recuire et on avait de l'eau chaude. Par jour, disons, on faisait 8 à 12 tonnes par train et il y avait 3 trains qui travaillaient sur 6 jours⁷. L'ancienne usine s'est arrêtée en 1950. Pour la tôle moyenne, c'étaient des brames et pas des largets. Le principe était le même sauf que le four à recuire était plus évolué, et que derrière il y avait une grande aire où les gars en sabots traçaient la tôle avec un bâton et une craie. Parfois, la chaleur était telle que les sabots prenaient feu. Après on avait une cisaille qui mettait les tôles à dimensions. Pour finir, la galvanisation, les tôles étaient introduites à la main et sortie à la main du bain de zinc. »

(Entretien M. Dewisplaere, ouvrier au skin-pass en retraite, 3 octobre 1991).

Ces témoignages décrivent clairement l'état de la technologie du laminage peu avant le passage au laminage continu. On constate aisément que les contraintes techniques ne sont pas encore objectivées⁸. Il n'y a pas d'outils de contrôle (manomètre, thermomètre, etc.). S'il y a un début de mécanisation, en revanche peu d'attention et de formalisation sont apportées à la préparation des tâches et à leur contrôle.

2. Les zones de blocage de la productivité.

Il faut souligner ici quelques points particuliers. Ils concernent les parties du processus sur lesquelles vont porter les efforts visant à améliorer la productivité du laminage. Certains d'entre eux vont légitimer le changement de technologie. Pour comprendre les modalités de passage d'un système à l'autre, il paraît nécessaire d'analyser, même rapidement, la façon dont s'effectuait dans l'ancien système la recherche de productivité et par la même occasion où se situaient les zones de blocage.

Le laminage manuel soulève trois types de problèmes. Le premier regroupe toutes les difficultés liées au réchauffage du produit, c'est-à-dire en fait à sa capacité à être travaillé. Le second rassemble les méthodes visant à améliorer l'efficacité de l'outil sans modifier fondamentalement ni la logique, ni la conduite du procès de production. Bref, il s'agit de voir comment les utilisateurs des anciens laminoirs ont, en quelque sorte, poussé la machine « dans ses retranchements » pour épuiser le maximum de gains de productivité potentiels.

⁷Soit une estimation de 7 200 à 11 000 tonnes sur 50 semaines.

Enfin, il convient d'étudier la conduite des installations afin de déterminer la manière dont elle a influencé les relations professionnelles parmi les hommes chargés de ce travail. Ces deux derniers points seront analysés ultérieurement dans les paragraphes et le chapitre suivants.

On l'a vu, le laminage manuel exige plusieurs phases d'écrasement afin que le produit soit amené aux dimensions — en particulier à l'épaisseur — demandées par le client. Or, cet ensemble de manipulations entraîne un refroidissement du métal du fait du contact successif avec les cylindres et de la durée de l'opération (cf. ci-dessus 15 heures pour des tôles fines en 1948 à Montataire !). Du coup, la principale contrainte — on dirait en recherche opérationnelle la tâche la plus longue⁹ — devient le réchauffage qui doit être opéré périodiquement.

Durant le temps de passage au four, la pièce ne subit pas de transformation, mais elle « dégage » du temps durant lequel les ouvriers peuvent laminier une autre pièce, encore chaude. La durée de laminage proprement dite est par conséquent enfermée à l'intérieur des contraintes posées par les périodes de réchauffage. Ceci détermine une des pistes utilisables pour améliorer l'efficacité de la technique du laminage manuel, en particulier de la phase de laminage proprement dite. On peut soit augmenter les quantités produites, soit améliorer la vitesse de laminage. Ces deux points doivent être analysés de façon poussée car ils justifient en grande partie le saut technologique effectué. Le laminage en continu permettra justement de desserrer la contrainte du réchauffage du produit durant la phase de laminage.

B. LES LIEUX DE PRODUCTIVITE ET LEURS LIMITES

Sans prétendre analyser de façon exhaustive le processus du laminage manuel, certains de ses éléments méritent d'être soulignés.

1. Lorsque le produit porte la productivité.

Ce qui caractérise le laminage manuel, c'est que les gains de productivité sont dans l'ensemble « portés » par le produit. C'est en lui faisant subir des transformations en dehors des phases de laminage qu'on arrive à améliorer la productivité du procès de production dans son ensemble. En pliant les tôles, on augmente la quantité de tôles traitées et le nombre de produits finis. Mais on reste « à l'intérieur » des contraintes imposées par l'outil de production lui-même. La question du refroidissement évoquée plus haut réapparaît ici. En

⁹C. Durand, « L'évolution du travail dans les laminoirs », *Revue française du travail*, janvier-mars 1959, p. 7, 9 et 11.

multipliant par 2, 4, ou 8 le nombre de tôles obtenues, la question du réchauffage se trouve repoussée temporairement. Bref, les contraintes posées par les phases d'utilisation de l'outil tracent un cadre où peuvent se développer des « trucs » visant à améliorer l'efficacité du système technique.

Les efforts d'amélioration de la productivité ont aussi porté sur d'autres phases du processus. Certaines parties de la fabrication ont été mécanisées. Maurice Verry explique que, dans un premier temps, cet effort a surtout été axé sur les manipulations effectuées par les hommes à la périphérie de l'acte de production et non pas pendant l'acte lui-même¹⁰. Ainsi, dans les ateliers de laminage qu'il a parcourus, ont été installées des tables de manipulation qui permettent l'engagement et le rattrapage du paquet de tôles. Le laminage lui-même s'effectue toujours par allers-retours. Autre innovation fordienne, on met en place des chaînes convoyeuses qui ramènent les demi-produits jusqu'aux fours de réchauffage. Néanmoins, la manutention manuelle n'a pas totalement disparu. Elle n'a été que transférée à un autre moment à l'intérieur du procès de production. Si les phases de finition des tôles sont mécanisées, le dégrossissage reste encore manuel¹¹. De sorte que globalement, la contrainte posée par la capacité physique des individus se maintient à travers la mécanisation, mais se transporte ailleurs.

2. La mécanisation, une réponse possible ?

Faut-il pour autant déduire que le système de train manuel ne pouvait pas être amélioré par une mécanisation ? Seules quelques hypothèses peuvent être avancées ici.

Les questions du refroidissement et de la manutention ont été partiellement contournées par les trains Blain et Steckel¹². Par exemple, le train Steckel dispose de deux fours bobineurs qui en même temps réchauffent la tôle et l'enroulent. De plus, la tôle est passée et rattrapée mécaniquement et non plus manuellement entre les cylindres de la cage. Le train Blain installé à Firminy, dans le centre de la France, est assez proche de la logique du laminage continu car la tôle est traitée par un seul passage. Pourtant, ce n'est pas encore un procédé totalement continu car il suppose une phase de dégrossissage sur un autre outil avant le traitement par le train lui-même. Voici par exemple comment Henri Malcor, ancien P.-D.G. de la société Marine, décrit le procédé de laminage du train Steckel :

⁹R. Faure, *Précis de recherche opérationnelle*, Paris, Dunod, (rééd.), 1985.

¹⁰M. Verry, *op. cit.*, p. 52.

¹¹Ceci se retrouve non seulement dans l'Ardennais, mais aussi à Montataire dans l'Oise.

¹²Le train de l'Américain Steckel a servi de référence à Paul Blain pour imaginer son installation. Le train Blain a été conçu par l'ingénieur Blain de l'usine de Firminy dans la Loire. Ce train a laminé les premiers coils à chaud

« Le principe de train Blain n'est pas une invention de Firminy. Il était déjà appliqué dans les trains Steckel en service. Il consiste à produire des tôles minces avec une seule cage de laminoir. À chaque passe l'ébauche est enroulée dans une bobineuse où elle perd moins de température qu'à l'air libre. On peut ainsi faire plusieurs passes avant qu'elle ne soit devenue trop froide pour être laminable »¹³.

Figure 1

Train Steckel

A INSERER

On peut constater qu'il s'agit là d'une simple amélioration du système vu précédemment. Le principe des passes successives est maintenu. Le train ne comporte qu'une seule cage. La différence importante provient de la réversibilité des cylindres, là où, le plus souvent, les laminoirs que nous avons présentés plus haut ne permettaient le passage des tôles que dans un sens.

Dans l'ensemble, l'évolution de la technique de laminage existe mais elle reste lente jusqu'à l'arrivée du laminage continu. La mécanisation des procédés de manutention et de chauffage a cependant permis une nette amélioration de l'efficacité de la production. Le principe de traitement du produit par écrasement demeure le même. Ceci restera vrai avec le laminage continu.

Reste un élément important à analyser : la technologie du laminage manuel impose aux salariés une certaine forme de progression hiérarchique et professionnelle. Bref, cette façon de produire marque non seulement les hommes qui y travaillent mais également leurs rapports sociaux.

C. LA MISE EN FORME DES HOMMES

Le laminage manuel, en particulier des produits chauds, impose des conditions de travail physiquement très dures. Elles amènent par conséquent à retenir une forme particulière d'organisation du travail. En outre, l'importance des tâches de manipulation modèle fortement la structure de la main-d'œuvre, d'une part en obligeant à une sélection fondée en grande

en France par une méthode d'aller-retour et de réchauffage simultané. Il a été modernisé en 1963. Voir P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, op. cit., p. 766 et 1328.

¹³P. Mioche et J. Roux, *H. Malcor...*, op. cit., p. 136.

partie sur la force physique, mais aussi en constituant des trajectoires de promotion à l'intérieur de la hiérarchie professionnelle.

1. La hiérarchie des hommes forts.

Sur la pénibilité du travail, les témoignages abondent. Voici quelques exemples de conditions de travail à Montataire avant l'arrivée du train à froid :

« Les brûlures, on en avait quand on travaillait. Quand on faisait du laminage à chaud, il fallait guider les brames, il fallait les lancer dans le train et les rattraper et on se brûlait. Les brames pesaient tous les poids, parfois jusqu'à 400 ou 500 kg. Ça dépendait de la taille de la tôle qu'on produisait. On passait la tôle à la main avec une tenaille faisant à peu près 5 kg. C'était dangereux. On n'avait même pas de chaussures, pas de gants, pas de ceintures pour maintenir les reins.

En ce temps-là, quand on rentrait les gens disaient : " Tiens voilà les bagnards qui vont au boulot ! " Il faisait très chaud en été et l'hiver on était gelés. C'étaient des hangars qui n'étaient pas fermés. Été comme hiver, tout était toujours ouvert. Le soir, je défaisais ma veste de bleu, je la mettais au placard. Parfois l'été, le lendemain, au moment de commencer mon poste, je la ressortais, je la mettais sur la table, elle restait debout. Alors pour l'enfiler, on la trempait dans des seaux d'eau pour la ramollir parce qu'à ce moment-là on n'avait pas de douches. Je la mettais mouillée sur mon dos. J'attaquais et cinq minutes après, elle était sèche. C'était ça le travail à l'ancien train à chaud quand vous devez trimbaler une brame plus rouge que le soleil pendant 8 heures au bout d'une pince qui fait environ un mètre. J'avais des photos où tout le côté de la figure était brûlé, brûlé par la chaleur de la brame. C'était toujours rouge. »

(Entretien M. Courtois, maître ouvrier en retraite, juin 1990).

Le fils d'un ancien sidérurgiste corrobore la dureté du travail :

« Mon père a toujours travaillé ici. Il y est entré à l'âge de dix ans. À ce moment-là, on entrait très tôt, c'était le travail à chaud. On sortait les tôles avec des pinces. Les gars étaient torse nu et derrière eux il y avait un gars qui les aspergeait parce qu'autrement, ils n'auraient pas pu résister à la chaleur. Ce truc-là, je l'ai vu quand je venais voir mon père ! »

(Entretien M. Benoit, juin 1990).

De telles conditions imposent une organisation du travail particulière. La résistance physique des ouvriers oblige à prévoir un nombre de salariés plus important que les seules opérations de production ne le nécessiteraient :

« Il y avait deux rattrapeurs derrière et devant le lamineur et son aide, le doubleur et l'aide-doubleur, et le chauffeur à finir. Ça, c'était valable pour un train. Il y avait des aides parce que c'était impossible humainement de travailler sans arrêt pendant huit heures, notamment du fait de la chaleur. On travaillait une heure et demie, et on se reposait un quart d'heure, c'est ce qu'on appelait avoir la belle. C'était chacun son tour. On était 9 ou 10 mais il n'y en avait que 7 qui étaient sur la machine. On passait d'un instrument à un autre. Il y avait une hiérarchie : si on numérote les postes de 1 à 7, celui qui était au 1 faisait la belle au poste 2 mais jamais au 4, pour le 7 il fallait au moins être au 4. »

(Entretien M. Turletti, déjà cité, conducteur de ponts à l'usine de Montataire en retraite, 14 novembre 1991).

Ce témoignage montre que, sur la question de la résistance physique, vient se greffer une autre logique qui explique l'existence du phénomène de « doublage »¹⁴. Il s'agit de mettre en place un processus de recrutement et d'évolution des salariés qui leur permette d'accumuler une expérience par la tenue successive des différents postes depuis le serreur de vis jusqu'au premier lamineur. C'est une hiérarchie très réglementée qui structure ainsi l'espace professionnel autour du laminoir et, plus loin, dans l'ensemble de l'usine. Ainsi, on peut constater qu'il existe un modèle très formalisé de mobilité alors même que les outils de gestion du personnel restent encore peu développés¹⁵. Globalement deux filières qualifiantes organisent un transfert des compétences entre les ouvriers : une filière conducteur de l'installation et une filière lamineur¹⁶. La possibilité pour le doubleur de remplacer durant « la belle » le titulaire uniquement sur certains postes révèle clairement ce phénomène. Le doublage permet ainsi un transfert organisé autour de la hiérarchie anciens/nouveaux qui, dans le cas du train manuel, correspond le plus souvent à la hiérarchie plus qualifié/moins qualifié¹⁷. Hiérarchie sociale et hiérarchie professionnelle convergent donc ici de façon organisée.

2. La cristallisation de la force humaine dans les conventions collectives et la culture ouvrière.

Une frontière assez nette se dessine à l'intérieur de la population ouvrière entre les postes requérant uniquement une force physique — manœuvres, ouvriers spécialisés (rattrapeur, cisailleur) — et ceux où les connaissances jouent un rôle dans la tenue du poste : lamineur ou chauffeur de four. Cette séparation se retrouve dans les grilles de conventions collectives. Ainsi, la convention métallurgique de l'Ardennais du 25 juin 1936 distingue trois grands groupes d'ouvriers : les manœuvres, les ouvriers spécialisés et les ouvriers professionnels. Ces groupes se subdivisent en 6 catégories¹⁸ qui reflètent bien les frontières entre les postes évoquées à l'instant. Chaque groupe mérite une étude détaillée. On distingue d'abord trois catégories de manœuvres : les manœuvres ordinaires (ferrailleurs, accrocheurs, redresseurs), les manœuvres de force (enfourneurs, serreurs de vis) et les manœuvres

¹⁴M. Verry date le développement du doublage de la reprise de 1923, qui impose une accélération des cadences de production, M. Verry, *op. cit.*, p. 80.

¹⁵Voir la troisième partie de cet ouvrage.

¹⁶Ceci rejoint les conclusions de G. de Bonnafos, « Filières professionnelles et acquisition des compétences dans la sidérurgie », *Formation-Emploi*, octobre-décembre 1985, p. 39 et 42.

¹⁷*Ibid.*, p. 45-46.

¹⁸M. Verry, *op. cit.*, p. 75.

spécialisés (tous les ouvriers des chantiers de parachèvement exerçant des tâches pénibles : décolleurs, deuxièmes cisailleurs et trieurs). Vient ensuite le groupe des ouvriers spécialisés. On y trouve les OS deuxième catégorie (deuxième chauffeur, rattrapeur, doubleur, cisailleur et ouvrier d'entretien). Le groupe OS de première catégorie comprend le deuxième lamineur et le premier chauffeur. Enfin au sommet de la pyramide, le premier lamineur appartient à la catégorie des ouvriers professionnels.

Il n'a pas été possible de retrouver des statistiques concernant la structure des classifications dans l'ancienne usine de Montataire. Par conséquent, la comparaison à « technologie égale » reste difficile entre l'Ardennais et l'Oise. En revanche, Michel Verry fournit quelques données concernant les laminoirs de l'Ardennais. L'étude de 5 laminoirs — usines de Blagny, Laval-Dieu, Messempré, Mouzon et Sedan — montre que le pourcentage des ouvriers professionnels varie de 4 % (Messempré) à 8 ou 9 % (Blagny et Mouzon). Autrement dit, l'essentiel de la main-d'œuvre est composé d'OS et de manœuvres. L'application de la nouvelle classification datant du 11 avril 1945 change peu ce constat¹⁹. Dans ce nouveau classement, la proportion d'OP augmente mais reste toutefois minoritaire : entre 16 % à Mouzon et Sedan, et 23 % à Blagny. Le personnel d'une usine de laminage manuel semble donc se composer essentiellement d'ouvriers peu qualifiés. Il est frappant de constater que près de 45 ans après, la structure des qualifications en sidérurgie reste assez similaire²⁰.

Les conditions de travail rendues pénibles par l'environnement difficile dans lequel évoluent l'ouvrier lamineur et ses aides paraissent sans nul doute contribuer à modeler les fondements d'une culture ouvrière forte. L'ouvrier placé au sommet de la hiérarchie professionnelle, le premier lamineur, est bien dans ce contexte celui qui connaît le mieux l'outil, les méthodes et les « trucs » nécessaires au bon fonctionnement du processus de production. Mais c'est aussi celui qui, en quelque sorte, a résisté le mieux à l'agression des conditions de travail et du temps. Bref, il est doublement légitimé par son expérience professionnelle et par sa force physique²¹. Ceci explique comment s'est construite une grande partie de l'identité mais aussi de la mythologie ouvrières dans la sidérurgie. Même si d'autres figures ouvrières, tels l'aciériste ou le haut fournite, jouent ici un rôle, le lamineur n'est pas loin.

¹⁹La catégorie manœuvre ordinaire disparaît de fait. La classification transforme la catégorie « manœuvres de force » en « OS premier échelon », l'ancienne catégorie « OS deuxième échelon » ne change pas. Reste les « ouvriers professionnels ». Le groupe est maintenant composé de 3 catégories, OP 1 (les anciens OS première catégorie), OP 2 et OP 3 qui ne changent pas car il s'agit d'un fractionnement de l'ancienne classification OP.

²⁰É. Godelier, *Du capitalisme familial...*, *op. cit.*

Un deuxième point mérite une attention particulière : la question du changement technologique demeure ouverte. Le passage au laminage continu et au train à bandes correspond en partie à l'épuisement des gains potentiels de productivité offerts par l'ancien système de technologie. Cette explication est pourtant insuffisante. Elle ne permet pas de comprendre pourquoi le changement ne s'effectue qu'à la sortie de la guerre 1939-1945 avec l'adoption du train continu. Elle n'explique pas non plus pourquoi si cette technique a « épuisé » son potentiel de productivité, elle se maintient, certes sous ses formes les plus évoluées, longtemps après la mise en place du laminage continu²². Il faudra voir si la diminution progressive des interventions manuelles entraîne, au sein de la nouvelle usine, une transformation de la structure de la main-d'œuvre. En particulier, il faudra s'interroger sur l'évolution des processus de progression et promotion des ouvriers autour du nouveau laminoir continu. Ceci suppose d'expliquer le fonctionnement de la nouvelle installation.

II. LA LINEARISATION DE LA PRODUCTION : LE LAMINAGE CONTINU

Le laminage continu constitue une évolution importante de la technique de production des tôles. L'objectif et le principe de production restent les mêmes. Il s'agit de réduire par écrasement les dimensions d'une brame afin d'obtenir une tôle. Quelles sont les différences par rapport à la technique que nous venons de voir ? Le laminage s'effectue en continu, c'est-à-dire que le produit défile simultanément au travers de plusieurs cages. Chacune des cages l'écrase une fois lors de son passage. Afin d'obtenir l'épaisseur voulue, un train de laminoir comporte logiquement jusqu'à dix ou douze cages alignées. Autre évolution, la présentation du produit à la fin du processus s'est modifiée. Le nouveau train à chaud marque le passage des feuilles d'acier aux bobines. Il faut voir comment cette installation a permis de lever les freins de productivité présentés plus haut, c'est-à-dire le contrôle de réchauffage et la maîtrise dynamique de l'outil durant le processus. C'est aussi la place des producteurs autour de cette nouvelle machine qui se trouve mise en cause.

A. LA RELATIVISATION DES ANCIENNES CONTRAINTES

Deux éléments ont limité jusque-là l'évolution des performances du laminage manuel : la maîtrise de la température du produit et les capacités physiques des hommes lors des phases

²¹Voir à cet égard : P. Roche, *Une santé d'acier*, Paris, Éd. CNRS, 1987, en particulier p. 48.

²²En fait, le train Blain de Firminy ne sera stoppé qu'en 1968, P. Mioche et J. Roux, *H. Malcor..., op. cit.*, p. 100.

de manipulation des produits. Que sont-ils devenus après ce changement de technologie ?

1. Le déplacement de la contrainte de température le long du processus.

La question de la maîtrise de la température n'a pas totalement disparu, mais elle s'est déplacée à l'intérieur du processus de production. L'opération de laminage à chaud se déroule maintenant de façon suffisamment rapide pour que l'acier n'ait plus à être réchauffé. Le métal conserve sa plasticité durant l'ensemble de son parcours à travers les cages du laminoir. Reste pourtant qu'il doit être introduit à chaud dans la première cage. Le réchauffage intervient donc uniquement au début du laminage. Ici, le principe de production n'a pas évolué. On continue de partir d'une brame préalablement passée dans un four :

« La technique du train à bandes consiste à partir d'une brame de 20 centimètres d'épaisseur. Le problème est d'arriver à 2 ou 3 millimètres. Compte tenu de la température et de la plasticité du métal, il faut, mettons, 13 ou 17 passes. On prend un très gros four poussant qui vous porte cette brame à 1 200° C, vous la sortez du four et vous l'introduisez dans la première, puis la seconde cage, etc. L'opération dure une minute environ et le produit reste plastique et on obtient une bobine, un coil. [...] Il y avait 7 cages finisseuses, parce que dans les premiers temps on ne fignolait pas trop. Vous sortiez le produit du four, vous l'entriez dans les cages dégrossisseuses dans lesquelles vous faisiez plusieurs passes et seulement après dans un bloc de cages finisseuses en continu. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 15 octobre 1992).

Aux débuts de l'utilisation de ce type de train, la première partie de l'opération n'est donc pas très différente de ce qui existait dans l'ancien système. La phase de dégrossissage est toujours effectuée par écrasement sur un blooming réversible. On obtient une brame à partir d'un lingot démoulé, réchauffé et mis en forme. Mais l'opération est beaucoup plus mécanisée.

La question du réchauffement sort donc partiellement des préoccupations immédiates des conducteurs du laminoir. Même si le produit ne se refroidit plus durant la production, une nouvelle contrainte émerge néanmoins. Elle concerne la capacité des fours chargés de réchauffer des produits beaucoup plus lourds qu'autrefois. La quête de la productivité change de lieu et se cristallise en amont du laminoir. Elle demeurera présente tant que le réchauffage sera utilisé, c'est-à-dire en fait tant que ne sera pas mise en service la coulée continue. Celle-ci ne sera opérationnelle chez Usinor qu'au début des années 1970.

Quelles retombées le laminage continu a-t-il sur les opérations de manipulations manuelles des produits ?

2. Un transfert partiel du poids du produit à la machine.

La question se transforme elle aussi. C'est maintenant l'outil lui-même qui supporte le

poids de la tôle. La charge physique en est d'autant réduite. Ce qui rend goguenards les anciens ouvriers de Montataire :

« Le laminage à froid, c'était bien. On avait beaucoup moins de mal. Il n'y avait qu'à appuyer sur des boutons. »

(Entretien M. Courtois, déjà cité)

Ou encore :

« Ils ont construit la nouvelle usine, et ils ont pris les gars de l'ancienne usine. Ils ont en plus embauché des gars. L'ancienne usine a été arrêtée vers 1949 ou 1950. L'usine nouvelle, c'était du gâteau par rapport à l'ancienne usine. Autrefois, certains ne tenaient pas 2 heures tellement que les conditions étaient difficiles. »

(Entretien M. Hesse, contremaître retraité de l'usine de Montataire, 25 septembre 1991).

De ce point de vue, la mécanisation et l'automatisation correspondent à la fois au remplacement de l'homme par la machine, mais aussi à une transformation de la relation homme-travail, tant dans son contenu que dans sa forme²³. Pourtant, les interventions manuelles n'ont pas complètement disparu de l'acte de production²⁴. Il n'y a certes plus de manipulations de la tôle durant le laminage, en particulier au train à chaud à Denain. Mais, pour le laminage à froid à Montataire, la production s'effectue à partir du moment où la tôle a été introduite manuellement dans toutes les cages²⁵. À chaque cage, un ouvrier avec une tenaille fait passer la tête de bobine entre les cylindres de la cage. Ceci effectué, on lance le déroulement et le traitement de la bobine. Le cycle est ensuite recommencé pour chaque bobine. Malgré tout, à cette époque, la conduite des cages et le réglage de l'écartement des cylindres s'effectuent encore manuellement.

En définitive, cette transformation entraîne une diminution du nombre de personnes chargées de l'outil. Les recherches effectuées permettent d'estimer que l'effectif est passé de sept ouvriers par cage dans l'ancien système à environ deux²⁶. L'économie de personnel travaillant sur l'outil est donc importante. Mais cette évolution n'est pas seulement quantitative, elle est aussi qualitative. S'il est plus délicat d'en évaluer la teneur exacte, on peut affirmer que le contenu de leur travail se modifie lentement. Le nouveau procédé de production change les méthodes de travail et les savoir-faire mis en jeu. Il s'agit maintenant de maîtriser un processus dynamique.

²³R. Bercot, « Transformations techniques et division du travail : le cas des opérateurs dans la sidérurgie », *Formation-Emploi*, juillet-septembre 1985, p. 37.

²⁴Elles se sont elles aussi déplacées vers l'aval du processus de production, le parachèvement. Nous n'en parlerons pas ici.

²⁵Le premier train à bandes de cette usine avait 3 cages. Suivra un second train qui en comptera 4.

B. UNE NOUVELLE CONTRAINTE : LA MAITRISE ET LA STANDARDISATION DU FLUX

Comment la nouvelle logique productive se met-elle en place ? Le train continu impose une approche différente dans la recherche de gains de productivité. Ceci suppose de pousser plus loin la standardisation des produits et des procédés de fabrication.

1. L'arrivée de la vitesse dans le laminage.

Il faut maintenant contrôler un produit qui passe en même temps dans plusieurs cages :

« Là où le problème devenait très difficile, c'est qu'il ne fallait pas se tromper d'épaisseur et surtout maîtriser parfaitement, pour des puissances assez gigantesques à l'époque, la vitesse de circulation. Pour faire passer une tôle dans 7 cages qui sont distantes de 2 mètres l'une de l'autre, il faut que le métal circule au mètre/seconde près, voire au centimètre/seconde près. Les vitesses de passage de chaque cage doivent être cohérentes. Si l'une tire plus que l'autre, le métal va tout de suite se déchirer. Si l'une des cages freine, le métal fout le camp au plafond. Donc, il fallait une technologie électrique que seule General Electric et Westinghouse maîtrisaient à la sortie de la guerre. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 15 octobre 1992).

La logique des pliages et décollage de produit semble déjà très loin. Le travail des ouvriers sur chaque cage consiste maintenant à contrôler la vitesse de circulation et l'écrasement. Ce qui devient déterminant pour la performance de l'installation, c'est l'anticipation et la préparation du processus dans son ensemble et des différents actes qui le composent. Leurs interventions ne supposent plus d'efforts physiques aussi intenses que par le passé. Pour autant, leurs anciens savoir-faire ne sont pas totalement rejetés, mais il y a une évolution de leur relation au produit. Comme l'analyse Catherine Peyrard :

« La complexité des opérations de travail touche surtout la maîtrise des moyens de travail en relation bien sûr avec l'objet de travail, mais pas l'objet de travail lui-même. La circulation ou le recrutement des nouveaux salariés se fonde sur cette maîtrise des moyens de travail en relation avec l'objet »²⁷.

Bref, dès le départ, ce qui est valorisé c'est une connaissance de l'outil, et indirectement du produit. Avec la complication des procédés, cette tendance s'approfondit.

La mécanisation de nombreuses parties du cycle de production permet de traiter des produits beaucoup plus lourds. Par ailleurs, la généralisation du recours à l'électricité comme énergie d'entraînement transforme la logique de fonctionnement du laminoir²⁸. La productivité fait de ce point de vue un bond en avant. L'usine de Denain va pouvoir à partir de

²⁶Entretien P. Aussure, déjà cité, 15 octobre 1992. Ceci semble vrai à la fois pour le train de Denain et celui de Montataire.

²⁷C. Peyrard, *op. cit.*, p. 145.

²⁸Voir l'analyse de P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, *op. cit.*, p. 885.

la construction du train à bandes laminier des brames de 7 à 12 tonnes²⁹. En définitive, la quantité d'acier produite dans le nouveau procédé est donc multipliée par plus de 10 par rapport aux brames utilisées dans l'ancien système ! On l'a vu, ce formidable saut quantitatif va bouleverser de proche en proche la totalité de la filière de production, tant vers l'amont — en augmentant les besoins d'approvisionnement — que vers l'aval, par un développement des capacités du parachèvement, bref du conditionnement des produits.

Cette contrainte de linéarisation n'est qu'un exemple du problème plus général de la standardisation industrielle.

2. Une étape supplémentaire dans l'histoire de la standardisation industrielle.

Comme l'a montré David Hounshell, la question est souvent déterminante dans l'industrialisation d'un processus de production³⁰. Dans la sidérurgie, c'est la reproductibilité du produit à l'identique qui devient ainsi un enjeu majeur de la linéarisation du processus de production. La recherche de la meilleure efficacité passera par la résolution de ce problème. C'est aussi un moyen de justifier économiquement le choix du train à bandes.

Pourtant, si la construction de l'installation chez Usinor pose les conditions d'un incroyable progrès, elle ne permet pas de résoudre immédiatement la totalité des questions liées à l'industrialisation du laminage. Se mettent progressivement en place un apprentissage de la conduite de l'outil et une amélioration des caractéristiques du produit. En particulier, de nombreux efforts vont porter sur la régularisation de l'aspect extérieur de la tôle — qualités de surface et de forme — et sur l'homogénéisation de la structure interne du métal³¹. Ces deux axes de progrès sont considérés comme autant de moyens de linéarisation du processus de production. On comprend donc ici comment les questions de la maîtrise de la qualité métallurgique de l'acier ont pu être importées depuis la sidérurgie fine vers la sidérurgie lourde, et en particulier celle de la maîtrise de la variété. Usinor y sera à nouveau confronté au début des années 1970.

On peut temporairement conclure. Plus qu'une innovation technologique radicale, le changement induit par le laminage continu est surtout un saut quantitatif. Catherine Peyrard suggère une grille de lecture de cette évolution :

« Il existe un changement de génération lorsque le renouvellement d'équipements permet au moins un des trois cas suivants : l'extension des capacités d'élaboration, l'accroissement des quantités produites, l'augmentation de la

²⁹Entretien J. Leclerc, 3 mars 1993.

³⁰D. Hounshell, *From the American system to mass production, 1800-1932, The development of manufacturing technology in the United States*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, (rééd.), 1987.

³¹Entretien P. Aussure, 21 octobre 1992 et C. Peyrard qui décrit l'histoire individuelle des lingots, *op. cit.*, p. 217.

vitesse de fabrication (pour les 2 derniers il ne s'agit pas de répliquer à l'identique la production mais de la transformer). L'automatisation ne correspond pas forcément à un changement de génération sauf si elle permet ces changements au cœur et non dans l'environnement de l'acte de production »³².

Ce qui différencie le présent du passé, c'est bien le formidable potentiel de développement de la productivité offert par le nouveau système de production. La conquête de ces gains potentiels entraîne progressivement une refonte presque complète de l'ensemble de l'outil industriel d'Usinor. On constate bien une extension des capacités quantitatives d'élaboration et l'accroissement des quantités et de la vitesse de fabrication. En définitive, le laminage continu correspond bien à un changement de génération.

Une question se pose pourtant sur la légitimité de la décision d'investissement. Si l'on accepte de relativiser un moment la motivation technologique de cet investissement, il faut alors chercher ailleurs sa justification. C'est semble-t-il ici à nouveau vers les perspectives commerciales qu'il convient de se tourner. La rentabilisation des équipements suppose qu'en face existent des marchés susceptibles d'absorber les énormes quantités proposées. Ce débat est, on l'a vu, au cœur des interrogations des décideurs de l'après-guerre. Or, la crainte de la surproduction empêche les dirigeants d'Usinor de choisir les laminoirs les plus puissants et la technologie la plus avancée à l'époque. Déjà en 1926, une alerte où s'étaient combinées baisse des prix et surproduction avait touché les industries de base. Cette crainte s'est trouvée renforcée ensuite par l'expérience de la crise de 1929. Enfin, en 1937 et 1938, la sidérurgie a été confrontée à un ralentissement important de son activité³³.

Reste un point qu'il faut étudier ici avant de le retrouver plus tard, la question de l'évolution des salariés pris au cœur de ce changement.

C. UNE CONSTATATION PROVISOIRE : LA CONTINUITÉ DES ANCIENNES LOGIQUES SOCIALES ET PROFESSIONNELLES

L'ancien laminoir supposait une progression longue dans l'espace professionnel et hiérarchique défini par le laminoir. Qu'en est-il avec la nouvelle installation ? Il semble que certaines pratiques, comme la promotion lente des salariés, se maintiennent avec la nouvelle installation. Cette constatation soulève la question des relations entre les contraintes posées par la sphère technique et l'organisation du travail mise en place.

1. Le maintien des anciennes logiques sociales et professionnelles.

Peu d'éléments sont disponibles concernant le laminoir continu de Denain. Par contre,

³²C. Peyrard, *op. cit.*, p. 82.

pour le laminoir à froid de Montataire, plusieurs témoignages permettent de décrire des pratiques dont certaines étaient encore en vigueur dans le courant des années 1970 :

« Je suis arrivé en 1976. C'était très hiérarchisé. Il y avait un cheminement à suivre dans la carrière. Maintenant, cela ne se fait plus trop.

On faisait les postes successifs. On ne s'occupait pas tellement de qualité. Sur un laminoir, il y avait l'opérateur qui faisait l'emballage de la bobine. C'était un O3³⁴. Ensuite, il y avait le préparateur de bobine qui allait chercher les bobines à laminer. Il mettait la bobine devant le laminoir. Il y avait les opérateurs de cages. Il y avait une progression. Sur un laminoir avec 4 cages, par exemple, d'abord il y avait l'opérateur en cage 3, qui faisait l'engagement et le désengagement de la bobine. Il faut voir qu'on faisait du bobine à bobine à l'époque. Suivait l'opérateur cage 2. Il faisait l'engagement et désengagement sur sa cage et s'occupait du réglage (vitesse, écartement des cylindres) des cages 2 et 3. Ces réglages étaient manuels. Ensuite, il y avait l'opérateur cage 1. Lui, il commençait à toucher à l'épaisseur de la tôle. Enfin l'opérateur sortie en cage 4 qui faisait la finition de la tôle. La progression c'était cage 2, 3, 1 et 4. Au-dessus, il y avait un contremaître. Mais souvent le contremaître était un ancien opérateur cage 4. On n'aurait pas pris un opérateur cage 1 pour en faire un contremaître. Pour arriver à la cage 4, il fallait faire tous les postes avant. »

(*Entretien M. Autin, contremaître au service décapage-laminage, usine de Montataire, 3 juin 1992*).

On ne peut qu'être frappé par la similitude des pratiques organisant l'évolution des ouvriers autour du laminoir entre une usine sidérurgique de la fin des années 1940 et celle de la fin des années 1970³⁵. Loin de nous l'idée que le personnel n'évolue pas dans sa composition, le contenu de son travail ou sa formation. De ce point de vue nous partageons l'analyse de Catherine Peyrard lorsqu'elle explique la recomposition des méthodes de travail :

« La transformation des moyens de production est un moment privilégié de renouvellement des méthodes de travail. Un double mouvement entre le " nouveau " et " l'ancien " concourt à l'élaboration des nouvelles méthodes de travail [...]. [Le salarié] prend appui sur les connaissances acquises dans le procès de travail antérieur. Il en sélectionne une partie qu'il réinvestit sur les nouveaux moyens de travail. Le perfectionnement du moyen de travail rend caduques certaines connaissances de la pratique antérieure qui tombent en désuétude. Par contre d'autres savoirs, d'autres pratiques antérieures sont nécessaires »³⁶.

Cette inertie des logiques sociales mérite justement d'être soulignée et expliquée alors qu'un important changement technologique a été opéré. En particulier, l'analyse de la composition du personnel d'une usine avant et après l'installation du laminage continu montre que certaines catégories — manœuvres — tendent à disparaître des abords du laminoir pour réinvestir d'autres parties de l'usine. D'autres, au contraire, tels les ouvriers d'entretien se

³³M. Lévy-Leboyer et J.-C. Casanova (dir.), *Entre l'État et le marché*, Paris, Gallimard, 1991, p. 195, 371 et 389.

³⁴C'est-à-dire un ouvrier spécialisé 3^e échelon.

³⁵Cette constatation pourrait sans nul doute être élargie aux unités des années 1920 et 1930.

³⁶C. Peyrard, *op. cit.*, p. 136.

développent. Notamment, elle fait comprendre la façon dont se concrétisent les projets théoriques et abstraits des décideurs au sein d'une population salariée disposant de connaissances et d'expérience constituées sur d'autres outils :

« Les savoir-faire permettent que les nouveaux ensembles techniques relevant des connaissances théoriques et de la sphère des ingénieurs soient transformés en moyens de production concrets, tant en agissant sur leur conformation technique qu'en générant les nouvelles pratiques requises et permises par les possibilités des nouveaux moyens de production »³⁷.

Ce changement, même s'il paraît parfois limité, sera décrit dans la deuxième partie de l'ouvrage. En attendant, ceci a des retombées importantes pour cette étude.

2. Système technique et organisation du travail : contraintes et marges de manœuvre.

Un tel cadre d'analyse fournit une clé de lecture pour les phases de transitions techniques au sein d'Usinor. Il oblige en effet à considérer le changement technique comme un lieu de rencontre entre des objectifs de production et de vente, un système technique et un système de rapports sociaux incarné dans les salariés chargés de la conduite des outils et de l'entreprise. Chacun de ces trois pôles possède sa propre « histoire » qui est reliée aux autres. Cette liaison se trouve « ouverte » au moment où le système technique change. Il y a une recombinaison. Par conséquent, la mise en place d'une nouvelle installation est un moment où les enjeux techniques, économiques et sociaux sont projetés au-devant de la scène. Le changement est alors une période de négociations entre ces trois sphères et leurs représentants.

Cette approche suscite une question. Ne peut-on envisager que les méthodes de travail se transforment dans un même « contexte » technique ? Bref, n'est-il pas imaginable d'adopter d'autres méthodes de travail alors que les équipements ne bougent pas ? Il paraît possible d'affirmer qu'il existe un aller-retour ou un rapport dialectique, entre techniques et méthodes. Néanmoins, le technique continue de peser « plus lourd » que les méthodes.

Préciser la nature et les modalités de ce rapport suppose de remettre en cause, au moins le temps de cette étude, l'approche « technologiste » ou « productiviste » qui postule l'existence d'une relation univoque entre un état de la technologie et de l'organisation du travail³⁸. Il n'existe pas, le plus souvent, de relation nécessaire entre une technologie et un type de division du travail³⁹. Cette hypothèse signifie qu'une même technologie peut être mise en œuvre à partir de plusieurs formes de division du travail. La position des acteurs à l'intérieur de la hiérarchie sociale de production peut ne reprendre qu'une partie de la

³⁷*Ibid.*, p. 137.

³⁸Le meilleur exemple étant bien sûr le « One-Best-Way » de Taylor.

hiérarchie technique de production. Par exemple, l'ingénieur lui-même se trouve pris en porte-à-faux entre d'un côté le contenu de plus en plus technique imposé par l'outil, donc une position d'expert, et de l'autre une position de manager généraliste, valorisée par son statut social et organisationnel dans et hors de l'entreprise⁴⁰. Ce cadre d'analyse sera progressivement affiné plus tard lors de l'analyse d'autres phases de changement technique qui jalonnent l'histoire d'Usinor.

Le procédé de laminage manuel a donc marqué les structures professionnelles et sociales de l'atelier. Malgré les améliorations qui lui ont été apportées, cette technologie n'a pu permettre de dépasser certains problèmes inhérents au processus de production lui-même, le réchauffage et les capacités physiques des ouvriers. Le passage au train à bandes permet sans nul doute de résoudre en grande partie ces deux handicaps. Mais la rupture n'est pas forcément là où on la place habituellement. Plus qu'un bouleversement de l'opération de laminage elle-même, il s'agit plutôt d'un très important saut quantitatif. On peut donc avancer que le passage au laminage continu fait passer la sidérurgie d'un mode de production encore très artisanal vers une étape nouvelle, nettement plus industrialisée. C'est dorénavant la préoccupation de régulariser le processus qui devient le moteur de l'accroissement de l'efficacité du train à bandes. Il faut standardiser les méthodes et les produits pour linéariser le processus de production. Ce qui est intéressant, c'est que les relations sociales et professionnelles anciennes semblent se maintenir presque à l'identique alors que l'outil est quand même très différent. Il faudra approfondir cette observation. En particulier, on ne peut comprendre pourquoi, face à de tels changements technologiques, se maintiennent des pans entiers d'une logique professionnelle et sociale sans analyser les rapports existant entre l'usine et son environnement.

³⁹C. Peyrard, *op. cit.*, p. 347.

⁴⁰*Ibid.*, p. 145 et voir plus bas, chapitre V.

CHAPITRE IV

LA CONSTRUCTION DU LOCALISME OU L'INTÉGRATION DE L'USINE AVEC SON ENVIRONNEMENT

Il est frappant de constater à quel point dans les bassins industriels de la métallurgie ou de la sidérurgie, les ensembles constitués par l'usine et son environnement socio-culturel présentent d'importantes similitudes. Ce phénomène joue un rôle crucial non seulement dans l'évolution de chaque usine, mais aussi dans les conditions d'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise. S'il est vrai que les usines de la société présentent des caractéristiques proches, elles ont néanmoins des particularités, notamment techniques, qui rendent difficile la mise en place d'outils de gestion homogènes à l'échelon de la société. Cette intégration forte entre une usine et son environnement doit par conséquent être étudiée.

L'influence qu'exerce l'usine sidérurgique sur son environnement se fait sentir de plusieurs façons. Celle-ci reste, somme toute, construite et orientée vers un objectif de contrôle de la main-d'œuvre, en particulier qualifiée¹. Une première forme se manifeste à travers les dispositifs qui facilitent le recrutement et la stabilisation des salariés. Il s'agit le plus souvent d'avantages sociaux qui leur sont accordés. Une seconde forme est plus économique. Elle est principalement constituée par la politique de rémunération et vise aussi à attirer les futurs salariés et les garder.

Outre son intérêt historique, la description des modalités de gestion « sociale » retenues par les usines trouble le chercheur mais aussi l'observateur. En effet, étendant son influence hors des limites physiques de ses usines, l'entreprise dépasse son simple rôle d'agent économique de production pour devenir à part entière une institution sociale, voire politique. Du même coup, elle s'ouvre à la société extérieure qui, de façon réciproque, peut peser sur elle. L'usine se trouve par conséquent impliquée dans des débats dont les acteurs et les enjeux sont partiellement, voire totalement, définis hors d'elle. Les influences réciproques sont d'autant plus fortes que le poids de l'usine sur son environnement est important. Ce phénomène complique par conséquent l'étude de l'usine sidérurgique car certaines décisions, *a priori* internes, trouvent en fait leur origine à l'extérieur de ses frontières. À l'inverse, les choix effectués par la société sont socialisés en dehors de l'usine. S'il paraît impossible d'en dénouer l'écheveau, il est toutefois nécessaire de chercher à cerner les éléments — outils ou méthodes — que l'entreprise utilise. Il faut révéler les logiques qui les sous-tendent et leurs

¹P.-D. Galloro, *La main-d'œuvre des usines sidérurgiques de Lorraine...*, *op. cit.*, p. 180-184.

conséquences sur l'intérieur de l'entreprise et sur son environnement.

Au gré des époques et des conditions économiques et selon les usines, le degré de perméabilité des frontières de l'entreprise évolue entre une assez grande ouverture et un renfermement progressif. Ces changements, tant dans leurs rythmes, que dans leurs portées, sont différents selon les sites. Leurs enjeux économiques, sociaux et politiques ne se révèlent pas de la même façon, ni au même moment.

Tout cela conditionne ce qu'on a appelé ici une stratégie locale, limitée *grosso modo* à une usine. Mais elle suppose tout de même que soit élaboré un minimum d'outils de suivi de l'activité et de la gestion du personnel par la direction générale parisienne. Il s'agit aussi de voir comment certains éléments de localisme, en particulier dans le domaine de la gestion des ressources humaines, ont perduré parfois quasiment jusqu'à nos jours.

Dans l'immédiat, il faut expliquer comment se sont développées ces stratégies locales avant et au début de la création d'Usinor. L'usine de Montataire sera privilégiée ici mais, le cas échéant, des rapprochements seront effectués avec d'autres sites lorsque des éléments de comparaison seront disponibles.

Ce débat étant posé, après avoir étudié successivement les pratiques de gestion du personnel que mettent en place les usines à destination de l'extérieur, il faudra analyser les méthodes internes de suivi et de contrôle de la main-d'œuvre.

I. UN OBJECTIF COMMUN DANS LA SIDERURGIE ENTRE 1945 ET 1976 : LE CONTROLE DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Les pratiques de gestion du personnel développées par les entreprises sidérurgiques, même lorsqu'elles sont situées dans des régions aussi différentes que le Nord et l'Est, prennent des formes proches. Elles trouvent le plus souvent leurs origines dans la pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui a périodiquement marqué le marché du travail sur lequel recrutaient ces sociétés. Dans ce contexte, Usinor ne fait pas exception. Elle a été presque constamment en manque de personnel durant la période que couvre cette étude. Voici comment un des anciens directeurs-généraux d'Usinor évoque la situation :

« Du point de vue social, je n'ai connu, sauf à la fin des années 1970, que des besoins de personnel et non des excédents. Par exemple, nous avons eu beaucoup de mal au moment de la deuxième phase de Dunkerque à trouver du personnel. Nous en avons tellement besoin que nous avons affrété un autorail qui faisait venir des mineurs depuis le bassin de Béthune qui, lui, était en perte de vitesse. Dans cette période de croissance, je n'ai connu que des besoins en personnel, des besoins en formation, des besoins en logement. Nous avons fait tous les efforts pour maintenir d'abord le personnel par des actions comme la prime de bonne marche². Celle-ci était fondée sur la productivité globale de la société, et non pas sur celle de chaque usine. »

(Entretien J. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992).

Ces pratiques ne sont pas constantes. Elles évoluent selon les lieux et les époques. Il faudra dans la mesure du possible les expliquer ce qui justement en détermine les transformations. Deux groupes de variables explicatives paraissent se combiner : des évolutions internes à l'entreprise et des modifications dans son environnement.

Si, comme on l'a vu, les contraintes imposées par le système de production interviennent clairement pour modeler le contenu des outils de gestion du personnel, leur portée dépasse les seuls besoins techniques pour s'étendre jusqu'aux comportements et aux habitudes sociales des salariés dans et hors de l'entreprise. Les outils de gestion sociale sont donc en permanence légitimés par ces deux logiques, technique et sociale.

Cette remarque est importante. Elle pose les bases d'une analyse des débats, voire des conflits, qui naissent entre la ligne hiérarchique et les syndicats lors de la mise en place et de l'évolution des outils de gestion du personnel dans l'entreprise. Le fait que, selon les cas, certains groupes utilisent dans le débat des arguments de nature technique ou de nature sociale, contribue à cristalliser leurs identités et modèle leurs stratégies de conduite des

²Voir plus bas, § B*.

discussions ou des conflits³.

Interviennent enfin des facteurs extérieurs à l'entreprise comme l'état du marché du travail, ou les acteurs qui y participent : municipalités, pouvoirs publics, organisations professionnelles, etc. Il faut en tenir compte ici car ils infléchissent les choix d'Usinor.

Comment les dirigeants d'Usinor ont-ils pu tenir compte de ces antagonismes et répondre aux difficultés rencontrées dans l'organisation de son activité ? Ce faisant quelles sont les principales méthodes qui ont le plus profondément marqué l'espace social et professionnel des bassins industriels où Usinor a été présente ?

Cinq domaines peuvent être nettement dégagés dans lesquelles les politiques des entreprises sidérurgiques se distinguent de celles de nombreuses autres entreprises : 1) une politique active de construction immobilière et de location en faveur du personnel ; 2) des rémunérations plus élevées que celles proposées par d'autres sociétés situées sur le même bassin ; 3) des modalités de gestion des carrières individuelles visant à assurer aux salariés une forme « d'emploi à vie » ; 4) des œuvres sociales et 5) des assurances retraites. Ces différents types d'interventions dans le domaine social ont un objectif commun. Elles visent à offrir des avantages sociaux suffisamment attractifs pour s'attacher le personnel. De ce point de vue, c'est surtout dans la période allant de l'immédiate après-guerre à la fin des années 1950 que l'usine de Montataire a connu une rotation sensible du personnel. Par la suite, les mouvements de personnel à l'intérieur du bassin d'emploi se réduisent⁴. Doit-on y voir les effets de pratiques utilisées par la société ?

A. ACQUERIR, CONSTRUIRE ET HIERARCHISER L'ENVIRONNEMENT SOCIAL DE L'ENTREPRISE

Dès sa création, la société Usinor met en place une politique d'avantages sociaux. En 1949, le règlement intérieur de l'usine de Montataire laisse une large place à la description des facilités proposées aux salariés⁵. Ce document était systématiquement remis au nouvel arrivant. En voici les passages les plus significatifs :

« INSTITUTION DE PRÉVOYANCE : Tout membre du personnel de la société Usinor atteignant l'âge de 65 ans, alors qu'il se trouve au service de la société, cessant le travail après un minimum de 15 ans de services continus, bénéficie d'une allocation complémentaire de retraite qui, conjuguée avec les retraites perçues au titre de la Sécurité Sociale, constitue une retraite globale, proportionnelle aux services continus accomplis. [...] Sous certaines conditions,

³Il paraît bien entendu impossible de tracer une frontière nette entre les deux sphères, mais celles-ci existent bel et bien comme le prouvent certains conflits étudiés plus loin au chapitre V.

⁴Entretien Raphaël Garcia, ancien délégué CGT de l'usine de Montataire, 8 octobre 1991.

⁵Un règlement intérieur de 1967 provenant de l'usine de Denain, retrouvé dans les archives de l'usine de Montataire, présente à peu de choses près la même structure et les mêmes avantages.

cette retraite globale est réversible sur les veuves ou les orphelins.

AÉRIUM DE BELLEVUE : La société Usinor dispose d'un important nombre de places à l'aérium de Bellevue (Haute-Savoie), destinées aux enfants du personnel asthénisés, amaigris, relevant de maladie et ayant besoin d'un repos prolongé en altitude. Le séjour est de 3 mois, au minimum, les enfants sont pris en charge par la Sécurité Sociale qui prend à sa charge une partie des frais.

CANTONNEMENT-MAISONS OUVRIÈRES : Pour faciliter l'installation des travailleurs dits « déplacés », l'usine a créé et entretient, à 2 km environ de l'usine, un cantonnement susceptible de recevoir une centaine de travailleurs (nord-africains et éventuellement étrangers). Les autorisations de logement sont accordées par la direction de l'usine, sur demande des intéressés transmise avec avis favorable par les chefs de service. [...] En outre, l'usine assure, moyennant une redevance, le logement de près de 150 familles ouvrières dans ses maisons et cités de Montataire. Ces maisons sont affectées aux demandeurs, compte tenu de la fonction, de l'ancienneté et de la situation de famille.

JARDINS OUVRIERS : Indépendamment des jardins attenants à ses maisons, l'usine dispose de jardins de 4 ares environ. Les demandes doivent être adressées à la commission des jardins du Comité d'Établissement qui en a la gérance.

CAISSE DE SECOURS AU DÉCÈS : En cas de décès de l'assuré qui a versé au moins 6 mois l'heure sociale, les ayants-droit reçoivent une somme de 10 000 fr. En cas de décès du conjoint ou de la conjointe non-salariée, la somme versée est de 8 000 fr. En cas de décès de la conjointe salariée ou d'un enfant ayant plus de 2 mois, la somme versée est de 5 000 fr. Pour les ménages de vieux travailleurs et moyennant une cotisation de 10 fr. par mois, une somme de 8 000 fr. est versée au premier des deux conjoints décédé »⁶.

Le salarié et sa famille paraissent donc pris en charge par la société dans un canevas de prestations « sociales ». Elles sont complémentaires et couvrent une large partie de la vie du salarié, depuis sa plus tendre enfance — colonies, aérium, formation professionnelle — jusqu'à sa retraite. Ce qui fait dire à un ancien salarié d'Usinor-Denain qui a connu les deux usines :

« Avec du recul, on s'aperçoit qu'on était pris complètement par la société mais quand on est dedans on ne s'en aperçoit pas. Ils nous trouvaient pas la femme, ça on s'en occupait nous-mêmes. »

(Entretien M. Porat, agent de maîtrise au parachèvement, usine de Montataire, 7 juillet 1992).

Cette première impression doit pourtant être relativisée. Pourtant la prise en charge n'est ni générale, ni appliquée de la même façon à l'ensemble des salariés. Derrière cette façade unifiée, se dessine en fait une subtile différenciation tant dans les méthodes d'allocation des avantages sociaux qu'entre les bénéficiaires. Elle se concrétise aussi dans les méthodes de recrutement et l'évolution des salariés à l'intérieur de l'entreprise. L'origine de ces pratiques et leurs évolutions méritent une analyse plus détaillée.

La politique de logement constitue l'élément le plus facilement repérable dans l'espace

urbain entourant l'usine. Les autres éléments, recrutement, rémunérations et progression des salariés, seront vus plus tard.

1. L'acquisition et la construction de logement : tradition et hiérarchie dans la sidérurgie.

Pour l'usine, la politique de logement passe d'abord par l'acquisition ou la construction de logement. Ceci soulève immédiatement la question des critères d'attribution qu'elle utilise ensuite pour les affecter à ses salariés. L'entreprise peut aussi faciliter l'accession à la propriété en octroyant des prêts.

Le logement du personnel fait partie depuis longtemps des dispositifs sociaux de l'employeur français. Guy Groux et Catherine Lévy signalent l'initiative d'André Koechlin qui, en 1885, construit un phalanstère à Mulhouse⁷. De nombreux travaux ont montré qu'il s'agit là de pratiques très répandues dans la sidérurgie. Dès la naissance des grands bassins mono-industriels, dans le courant du XIX^e siècle, les dirigeants de l'époque les ont utilisées⁸. On les retrouve logiquement dans le Nord⁹, l'Est¹⁰ ou le Centre de la France¹¹. Nous avons nous-mêmes montré que les dirigeants de Montataire avaient mis en place une telle politique à partir de 1875. Il faut analyser plus précisément les raisons qui poussent à la continuation de cette politique en 1949, alors que se dessine une importante évolution technologique avec la construction d'un train continu. Comment et surtout pourquoi se poursuit-elle ? Ce qui domine ici, c'est le maintien des anciennes habitudes.

La première étape de cette politique de logement passe par une acquisition des nombreux terrains entourant l'usine. Montataire n'échappe pas à la règle :

« À Montataire, il y a deux châteaux, un grand et un petit. Le grand appartient à Usinor, le petit à la municipalité communiste et nous nous regardions à travers les mâchicoulis. Usinor avait tous les terrains jusqu'au château. Nous avons permis à Brissoneau de s'étendre¹². De l'autre côté, on avait tous les terrains jusqu'à l'usine

⁶Notice d'accueil, usine de Montataire, Usinor, décembre 1949. Archives Sollac-Montataire.

⁷G. Groux et C. Lévy, *La possession ouvrière : du taudis à la propriété (XIX^e-XX^e siècle)*, Paris, Les éditions ouvrières, 1993, p. 34.

⁸G. Noiriél, *Les ouvriers dans la société française XIX^e-XX^e siècle*, Paris, Seuil, 1986, p. 78. Concernant l'époque actuelle, nous avons retrouvé un article de R. Pelletier datant de septembre 1967 publié par la revue de l'ANDCP, *Direction de Personnel*, présentant les possibilités offertes aux entreprises en matière de logement.

⁹Voir entre autres les travaux d'O. Hardy-Hémery sur le Valenciennois. Elle signale d'ailleurs que Nord-Est dispose, elle, de corons « en long », la cité Poirier, dès le milieu des années 1920. O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, *op. cit.*, p. 39.

¹⁰Voir par exemple, S. Bonnet, *L'Homme du fer*, Nancy, Presses universitaires de Nancy, (rééd.), 1984-1987, ou J.-D. Galloro, *op. cit.*, p. 259-274 ou p. 438 et suiv. Je tiens à remercier Daniel Atlan qui m'a donné certaines précisions concernant cette région, notamment comment en 1952 la politique y était encore active.

¹¹Voir l'étude de C. Devillers et B. Huet sur le Creusot, *Le Creusot, naissance et développement d'une ville industrielle, 1782-1914*, Seyssel, Champ Vallon, PUF, 1981.

¹²Usine devenue depuis Chausson. Cette opération a eu lieu en 1972. Elle porte sur 8 hectares, conseil d'administration du 20 avril 1972. Archives Usinor.

Saxby¹³. À Montataire, il y avait un domaine non bâti considérable et un domaine bâti, plus une douzaine de maisons d'ingénieurs à Creil. J'ai moi-même acheté des maisons à Chantilly. Et c'est moi et le service du personnel qui gérons tout cela. »

(Entretien M. Lagersie, chef du personnel de l'usine de Montataire entre 1960 et 1881, 5 septembre 1991).

Le domaine bâti de l'usine se répartit en plusieurs catégories de logements. Chacune est destinée à un groupe particulier de personnel. On rencontre donc des logements pour les ouvriers, la maîtrise et les ingénieurs. Chaque groupe de salariés bénéficie d'installations présentant un niveau de confort différent. La position dans la hiérarchie professionnelle de l'entreprise fixe les conditions d'accès à un type d'habitation et par conséquent à une forme de socialisation à l'extérieur de l'entreprise. Comment s'effectue cette prise en charge ?

Les maisons d'ouvriers de l'usine de Montataire ont été construites au XIX^e siècle¹⁴. L'emplacement de la nouvelle usine ayant peu changé depuis, elles demeurent situées en face de son entrée principale dans ce qu'on appelle la cité Mertian. Cette proximité va jouer pleinement dans la sélection des candidats au logement. Les critères d'accès reposent à la fois sur une justification technique et sociale. Les ouvriers qui sont privilégiés dans l'affectation sont ceux dont l'usine a le plus besoin pour maintenir son activité en continu :

« Dans la cité Mertian, il y avait des gars qui étaient prioritaires. Les gars de fabrication qui faisaient les 3x8, des gars d'entretien pour pas être trop loin de l'usine. »

(Entretien M. Lambert, contremaître au décapage en retraite, Montataire, 16 juin 1993).

Logiquement des membres de l'entretien y paraissent prioritaires car ils sont supposés être disponibles pour intervenir rapidement en cas de panne. Il faut probablement voir ici l'explication de la présence dans la cité de quelques ouvriers professionnels. Ces derniers sont en effet plus représentés dans le service entretien qu'ailleurs.

Pourtant, des salariés d'autres services ont été installés dans ces maisons. Il y a aussi des conducteurs de ponts. Là aussi c'est bien la disponibilité qui joue. La manipulation des bobines dans le stock et leur chargement pour les expéditions, mais plus encore l'intervention des ponts lors des changements de cylindres ou, à l'époque, du levage et de l'installation des fours de recuit sont des impératifs absolus pour la continuité des opérations de production. Qu'il y ait une absence chez un pontier ou un incident sur un cylindre et rapidement, c'est la totalité de l'usine qui s'arrête. Par contre, l'affectation de logements à des ouvriers spécialisés du parachèvement est moins explicable car leur présence à proximité semble moins nécessaire. Il est difficile de fournir une réponse pour ces derniers car, en l'occurrence, ce

¹³Ceci fait un périmètre d'environ un kilomètre autour de l'usine d'Usinor.

¹⁴Voir É. Godelier, *Du capitalisme familial...*, op. cit.

n'est pas l'impératif technique qui semble en jeu. Peut-être est-il possible de l'expliquer en étudiant la façon dont la sélection dans l'attribution du logement par l'entreprise pèse sur les ouvriers ?

Elle s'effectue de deux façons. D'une part, comme l'indique le règlement de l'usine présenté plus haut, le critère de l'ancienneté est privilégié¹⁵. Par conséquent, l'attribution d'un logement constitue bien une prime à la stabilité individuelle. Les plus jeunes arrivés dans l'usine se trouvent, dans l'immédiat, écartés de ce type de logement. D'autre part, intervient aussi la position familiale et matrimoniale du salarié. Sont avantagés par un système de pondération les salariés mariés et/ou ayant des enfants. Ils sont prioritaires dans l'attribution. On retrouve donc dans ces maisons des ouvriers qui, bien que n'étant pas aussi importants pour la marche des équipements, satisfont à ces autres critères¹⁶. Pour autant, il ne faut pas en conclure que les jeunes et les célibataires sont complètement exclus du bénéfice du logement. Ils ont des chambres individuelles qui leur sont louées dans un bâtiment situé lui aussi face à l'usine.

En définitive, il est clair que les besoins techniques de l'usine interviennent de façon prioritaire dans le choix, mais ils ne sont pas les seuls. Il suffit pour s'en convaincre de suivre le cheminement d'une demande de prise en charge présentée par un salarié. En principe, le salarié dépose son dossier au service du personnel par l'intermédiaire de son chef de service. Celui-ci émet un avis sur le salarié avant de le renvoyer au service du personnel. Plusieurs témoins ont confirmé que l'avis portait à la fois sur la disponibilité et l'importance technique que présentait le poste occupé par le salarié, mais aussi sur ses qualités plus « personnelles » (qualité du travail, des relations, de la compétence pour l'essentiel). C'est donc une double « notation » qui est définie par le chef de service : une notation technique et une notation sociale¹⁷. Il faut bien préciser que ces logements ne sont pas mis gratuitement à la disposition des salariés. On leur demande un loyer, même s'il est situé bien en dessous des prix du marché locatif. Par contre, la société assure l'entretien des logements¹⁸. Il s'agit très

¹⁵À Denain, le règlement intérieur précise encore en 1967 que « pour pouvoir bénéficier éventuellement d'un logement de la société, il faut avoir obligatoirement 5 ans de présence à l'usine et ne pas occuper de logement HLM ». Ce même texte précise que les années d'ancienneté doivent avoir été effectuées en service continu, c'est-à-dire en travail posté. Règlement intérieur d'Usinor-Denain, 1967. Archives Sollac-Montataire.

¹⁶Une situation identique remontant au début du siècle a été analysée par O. Hardy. Pour elle, la politique de logement suivie vise évidemment à fixer la main-d'œuvre. Elle pousse aussi à augmenter l'endogamie professionnelle en pénalisant les familles dont les enfants ne rentrent pas dans l'usine. O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, op. cit., p. 36.

¹⁷Le manque de qualification est d'ailleurs parfois à l'origine du refus : « Les gens qui étaient logés par l'usine étaient importants pour la marche. Mon père avait demandé un logement, on lui a répondu qu'il n'était pas assez qualifié », entretien M. Becquet, ouvrier au service transport, usine de Montataire, 1^{er} juin 1992.

¹⁸Entretien M. Cenac, ancien directeur de l'usine de Montataire, 9 juillet 1991.

probablement d'une forme de rémunération indirecte qui attache le salarié à l'entreprise. En cas de départ de l'usine, il doit aussi quitter le domicile et supporter une augmentation de ses frais de logement, bref, une perte relative de pouvoir d'achat.

Ces pratiques ne constituent pas une survivance d'un paternalisme orienté vers les seuls ouvriers. Cette prise en charge s'applique aussi aux autres catégories de salariés de l'entreprise. Les agents de maîtrise et les cadres en bénéficient aussi largement.

À Montataire, une partie de la maîtrise est logée dans une autre cité, appelée cité Bessemer. Elle est construite un peu plus loin de l'usine. On peut néanmoins y venir à pied. Les maisons y sont plus nombreuses et plus spacieuses, notamment à cause de la surface des pièces. La sélection s'effectue selon des principes proches de ceux déjà décrits. Le facteur technique semble pourtant ici intervenir de manière plus importante. Sont principalement logés les gens de l'entretien et de la fabrication :

« Il y avait la maîtrise stratégique qui était logée, c'est-à-dire celle qui devait être rapidement à l'usine en cas de problème à la maintenance ou à la fabrication. »

(Entretien M. Stievenart, responsable du service maintenance Montataire, 6 juillet 1993).

On propose par conséquent des logements de préférence aux salariés de ces services. Certains pourtant n'acceptent pas car la location d'un logement paraît *a priori* soumise à l'existence d'un contrat de travail. Sa disparition entraîne une obligation de quitter le domicile :

« Vers 1950 ou 1952, l'usine a construit des logements pour les contremaîtres, la cité Bessemer. J'ai refusé parce que ma femme aurait dû quitter le logement s'il m'était arrivé quelque chose. »

(Entretien M. Hesse, contremaître du service entretien de l'usine de Montataire en retraite, déjà cité, 25 septembre 1991)¹⁹.

Restent les cadres et le directeur de l'usine. Ils semblent bénéficier plus largement de la politique de logement. L'usine propose à tous d'être pris en charge par la société. Dans un premier temps, le jeune ingénieur célibataire arrivant à Montataire est logé au Cercle des ingénieurs :

« Quand je suis arrivé, j'ai été logé par la société au Cercle des ingénieurs de Chantilly. J'y suis resté 6 ans, nourri et blanchi. J'ai été logé et bien logé pendant 19 ans. C'est vrai que cela constituait un frein à la mobilité. L'usine disposait d'un parc de logements à Montataire, à Chantilly. C'étaient des pratiques anciennes des

¹⁹Cette analyse semble toutefois partielle car la loi interdisait à l'époque de faire du logement un accessoire au contrat de travail, autrement dit le logement n'était pas considéré comme un logement de fonction. Les dirigeants d'Usinor refusaient, semble-t-il, de donner le congé au salarié démissionnaire. Ils l'obligeaient à verser une indemnité d'occupation assez faible de manière à éviter d'en faire un locataire de droit commun. Entretien Jean-Jacques Rosat, ancien directeur adjoint du personnel d'Usinor, 10 septembre 1992. Reste pourtant à savoir comment ces directives ont été appliquées concrètement.

maîtres de forges. En 1963, on allait encore à la messe le dimanche dans la chapelle de l'usine. »

(Entretien M. Glineur, responsable du service achat, usine de Montataire, 17 juin 1992).

Le Cercle des ingénieurs était un hôtel particulier à Chantilly qui appartenait à la société²⁰. Il comprenait différents niveaux de confort depuis des chambres individuelles jusqu'à la suite royale réservée au P.-D.G. On y trouvait par ailleurs des salles de réception, et des salles à manger²¹. On ne peut qu'être frappé par la similitude entre le vocabulaire et les pratiques destinés aux ingénieurs d'Usinor et ceux en vigueur dans l'armée — cercle des officiers, mess, etc. Ce n'est pas un hasard dans le processus de hiérarchisation social de l'ingénieur sidérurgique. C'est l'ingénieur marié qui bénéficie du régime le plus intéressant. On lui affecte une maison de maître.

Dans les premiers temps après la Seconde Guerre mondiale, elle est plutôt située dans la proximité de l'usine. La motivation est là aussi technique. Maurice Borgeaud, directeur général et futur P.-D.G., reprend à son compte un ancien principe d'organisation du travail. L'ingénieur doit être disponible 24 heures sur 24 au service de la société de façon à pouvoir intervenir rapidement en cas de problème²². Plus tard, les habitations d'ingénieurs seront plus éloignées de l'usine. Là encore, la hiérarchie professionnelle se retrouve dans le confort ostentatoire affiché par certaines demeures d'ingénieurs²³. La taille des logements et les prestations dont peuvent bénéficier les cadres sont fonction de la place sur la grille indiciaire de l'usine :

« Il y avait beaucoup d'avantages pour les cadres chez Usinor au moins jusqu'en 1975. L'ingénieur divisionnaire avait le jardinier pendant un certain temps, son adjoint un peu moins, etc. C'était calqué sur la structure en fait. Le téléphone, le chauffage étaient payés par la société. »

(Entretien M. Bazard, responsable du service entretien électrique de l'usine de Montataire, 10 juin 1992).

Cette première explication mérite quelques approfondissements. L'ingénieur selon son rang hiérarchique a droit à plusieurs types de prestations fournies presque gratuitement par l'usine : un jardinier, le chauffage, le téléphone. Le jardinier est mis à sa disposition ou plus

²⁰Il a été vendu en 1991.

²¹Plusieurs témoins ont confirmé que de tels cercles existaient dans la plupart des anciennes usines (Valenciennes, Denain...). La cuisine et le service y étaient assurés par du personnel en tenue. Entretien M. Lagersie, directeur du personnel de l'usine de Montataire, 5 septembre 1991.

²²Entretien M. Lagersie, déjà cité, 5 septembre 1991.

²³On retrouve ces pratiques dans l'Est. Voici par exemple comment un ancien directeur général décrivait la demeure mise à sa disposition par la société Lorraine-Escaut dans les années 1960 : « J'avais un chauffeur. On m'avait donné la maison de l'ancien président qui était vide. C'est une maison dont je n'ai jamais pu connaître le nombre de pièces. Elle consommait 4 tonnes de coke par semaine. Je me souviens que lorsque ma femme donnait des instructions à la bonne, elle partait pour fermer les volets dans les hauteurs durant plusieurs heures. »

souvent à celle de sa femme. Selon le grade, le directeur de l'usine dispose d'un jardinier à temps plein, puis la durée de mise à disposition décroît avec le niveau hiérarchique. L'ingénieur divisionnaire, situé juste en dessous, en dispose pour 3 jours et ainsi de suite jusqu'à l'ingénieur débutant qui n'avait le droit qu'à une demi-journée par semaine²⁴.

Le téléphone lui aussi est gratuit. Il semble que cette pratique trouve son origine dans le fait que les ingénieurs devaient pouvoir rapidement être joints en cas de problèmes. Comme ils habitaient le plus souvent à proximité voire parfois dans l'usine, leur poste n'était alors qu'une extension du réseau intérieur. Le coût étant nul, les ingénieurs bénéficiaient, de fait, du téléphone gratuit.

Reste le chauffage. Cette mesure était importée des usines à fonte du Nord. Produisant des déchets, ces usines les valorisaient en les proposant pour une somme symbolique à leur personnel « cadre et mensuel »²⁵. Il semble aussi qu'ils bénéficiaient d'une essence détaxée. Avec la disparition progressive des chaudières à charbon et le développement du fioul, l'usine a institué une prime de charbon pour permettre l'achat de fioul aux personnels concernés. Cette logique imposait de disposer d'une équipe qui ne faisait que charger un camion de charbon et le livrer²⁶.

Certains ingénieurs et cadres n'habitaient pas directement dans les maisons individuelles de la société. Plusieurs solutions se présentaient. Ils étaient parfois logés en appartement. Même dans ce cas, ils avaient droit à des prestations qui étaient simplement adaptées :

« Quand l'ingénieur logeait en appartement, il n'avait pas de jardins. Dans ce cas, le jardinier faisait le ménage ou conduisait les enfants à l'école. Ceux qui refusaient le jardinier avaient néanmoins le droit à une prime de jardinier. »

(Entretien M. Lagersie, déjà cité, 5 septembre 1991).

Si, certains ingénieurs désiraient se loger par leurs propres moyens, ils se voyaient attribuer une indemnité. Elle était calculée en fonction du niveau hiérarchique et de la position matrimoniale :

« Les gens qui se logeaient avaient une indemnité de logement. Le gars qui était marié avait une indemnité de 1 par exemple, le célibataire avait 1/2 et le célibataire qui habitait chez ses parents avait 1/4. Le concubinage n'était pas reconnu. Tout cela n'a disparu que très récemment. Il fallait attacher les cadres à la société. Le parc de logements appartenait au site. J'ai été un des premiers sur le site à demander à me

²⁴Les jardiniers étaient souvent des ouvriers âgés qui, ne pouvant plus effectuer le travail habituel, étaient placés là en attendant la retraite.

²⁵Le coût dans les années 1950 à Montataire était de 9 francs la tonne. Entretien M. Hesse, déjà cité, 25 septembre 1991.

²⁶Entretien M. Lagersie, déjà cité, 5 septembre 1991.

loger par mes propres moyens. À l'époque le directeur m'a dit : " Mais si on vous licencie, qu'est-ce que vous allez faire de votre maison ? " Dans le cas contraire, on demandait une maison d'un certain standing au directeur de l'usine. »

(Entretien M. Jaillard, ingénieur entré en 1968 à l'usine de Montataire).

Dans l'ensemble, les cadres sont donc pris en charge et bien logés. À Montataire une évolution apparaît dans la seconde moitié des années 1960. Le témoignage rapporté à l'instant se situe d'ailleurs dans cette période. Les nouveaux arrivés demandent de plus en plus souvent à pouvoir se loger de manière autonome. L'usine relâche un peu le lien qu'elle avait entretenu jusque-là avec le personnel ingénieurs et cadres qu'elle logeait. D'où provient ce retournement ? Jusqu'en 1966, le directeur de l'usine de Montataire était logé à l'intérieur de celle-ci. C'est durant cette année qu'un conflit dur débute. C'est une grève générale qui commence le 12 mai et dure 3 semaines. La stratégie syndicale consiste à user le directeur de l'usine, Monsieur Mailly, chargé de conduire les négociations. Son successeur, Monsieur Cabaret, et le directeur du personnel, Monsieur Lagersie, expliquent les conséquences de cette grève sur la politique de logement des cadres :

« Monsieur Mailly a quitté l'usine à la suite d'une grève en 1966. En cas de grève, les gars venaient toutes les nuits avec des boîtes de conserve et des bâtons et ils faisaient du bruit pour que le patron ne dorme pas. Il fallait diminuer le gars et le mettre sous pression. En 1966, il y a eu une séquestration du directeur chez lui. »

(Entretien M. Cabaret, déjà cité, 18 septembre 1991).

« La grosse technique consistait à obliger le directeur, bloqué chez lui, à téléphoner à la direction générale. Il fallait obliger le gars à téléphoner et à obtenir du P.-D.G. qu'il vienne sur place ou qu'il donne quelque chose. La tactique de défense du P.-D.G. était d'envoyer un télégramme en destituant le directeur à partir de telle date. Le directeur de l'usine disait alors : " Les gars, je vous donne ce que vous voulez, je n'ai plus de pouvoirs. " Une fois la séquestration finie, il était renommé. »

(Entretien M. Lagersie, déjà cité, 5 septembre 1991).

Cette modalité de conduite de la grève entraîne une réaction de la direction générale qui décide d'éloigner le directeur puis les cadres de l'usine. Le successeur de M. Mailly, Pierre Cabaret, est logé pour la première fois hors de l'usine :

« Quand les patrons m'ont nommé directeur de Montataire, ils ont voulu que je m'éloigne de l'usine parce que cela m'évitait, et à eux aussi, des soucis terribles. »

(Entretien P. Cabaret, déjà cité, 18 septembre 1991).

Ce virage a lieu en 1967. C'est la première fois depuis que l'usine existe qu'un directeur « quitte » le lieu de production. Le lien entre le directeur et l'usine devient à partir de là purement technique. Le poids symbolique de sa présence commence à s'estomper. Cette rupture ne semble pas exister ailleurs dans la société. À Denain comme dans l'Est, le directeur reste longtemps dans la proximité de l'usine.

Ce changement de résidence du pouvoir se traduit aussi par une évolution dans la stratégie de conduite des mouvements syndicaux. Ce sont dorénavant les syndicats qui vont « monter » à Paris pour voir le P.-D.G., car ils ne disposent plus à Montataire de moyens de pression aussi efficaces que la retenue du directeur²⁷. Malgré ces événements, la politique de logement n'est pourtant pas remise complètement en cause. À Montataire, il faudra encore près de 20 ans avant que la prise en charge des ouvriers et de la maîtrise soit transférée à une société de location immobilière²⁸.

La politique de logement d'Usinor ne se limite pas à fournir directement des habitations. Elle passe aussi par une aide à l'accession à la propriété ou par la participation à la constitution de société de HLM.

2. Favoriser l'accession à la propriété.

L'aide à l'accession à la propriété existe depuis longtemps dans le projet social des maîtres de forges²⁹. Il s'agit d'une volonté d'atténuer le « risque » revendicatif attaché à l'ouvrier. Cette toile de fond existe encore après-guerre. On la retrouve dans le discours de certains chefs du personnel de la société :

« Quand les gars ont 20 ans d'ancienneté, ils se tassent. Le gars est entré vers 25-28 ans. Il en a 40 ou 45 ans. Il a des gosses, l'usine ne paye pas trop mal. Il est propriétaire de sa maison. En plus, on attribuait des logements surtout aux ouvriers qualifiés. Même lorsqu'ils viennent râler dans la cour, au fond ils ne veulent pas que cela change. »

(Entretien M. Lagersie, déjà cité, 5 septembre 1991).

Cette explication n'est toutefois pas la seule envisageable. Là encore, la recherche d'une fixation de la main-d'œuvre paraît avoir joué comme fondement de la politique d'accession à la propriété. Comment est organisée la prise en charge des futurs propriétaires par Usinor ?

La démarche suivie par le candidat emprunteur n'est pas tout à fait la même que celle du demandeur de logement. Le dossier passe aussi par le chef du personnel, mais ce dernier joue ici un rôle plus important :

« On allait voir le chef du personnel pour des emprunts. On était aidé pour l'accession au logement dans les années 1950. On a eu un prêt de 10 ans sans intérêts »

²⁷Entretien M. Lagersie, et citons entre autres la manifestation organisée par la CGT en 1981 où symboliquement c'est le bureau du P.-D.G. de l'époque, R. H. Lévy, qui sera occupé et déménagé par un groupe de sidérurgistes (entretien R. Garcia, délégué CGT de l'usine de Montataire, 8 octobre 1991). On assistera pourtant à des séquestrations de directeurs et de cadres au moment des conflits qui ont accompagné, à la fin des années 1970 et au début des années 1980, la restructuration de la sidérurgie.

²⁸Entretien M. Autin entré en 1976 dans l'usine, 3 juin 1992.

²⁹Voir l'article de G. Noiriél, « Du " patronage " au " paternalisme " : la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie sidérurgique », *Le Mouvement social*, n° 144, juillet-septembre 1988.

(Entretien M. Hesse, déjà cité, 25 septembre 1991).

Ces prêts sont alloués pour la construction ou l'acquisition d'un logement. Ils supposent malgré tout une participation du bénéficiaire-salarié³⁰. Il est possible de dresser le bilan de la plupart des sommes attribuées par la société entre le milieu des années 1950 et le début des années 1980. Elles sont importantes tant par leur montant que par le nombre de bénéficiaires.

En 1954, la société dispose ou a déjà financé l'achat de plus de 3 200 logements³¹. En 1957, la population salariée atteint 18 000 personnes. La prise en charge est donc loin d'être négligeable. Elle l'est d'autant moins que le personnel cadres est dans l'ensemble plus favorisé. La politique se poursuit encore durant les années 1960. En 1962, un ensemble d'habitations destinées aux cadres supérieurs est construit à Montataire et à Denain. Durant la décennie 1970, le financement s'accélère. On précise qu'en plus de ces aides, des logements sont construits par la société. Il faut voir dans ce dernier point les effets du développement de Dunkerque II. Cela se confirme les années suivantes : 1971, 689 prêts pour un montant de 8,1 millions ; 1972, 755 prêts pour 9,64 millions ; 1973, 795 prêts pour 12,17 millions de francs ; 1974, 825 prêts.

Malgré la crise qui débute fin 1974, les aides continuent. On pourrait penser que lorsque se confirme le retournement dans le secteur sidérurgique cette aide s'arrête. Il n'en est rien. Elle ralentit pourtant un peu à partir de 1976, mais il faut attendre 1979 pour qu'on assiste à une brusque réduction des aides au logement. Cet affaissement est passager et ne traduit pas réellement une évolution³². Dès 1980, le montant retrouve des niveaux d'avant crise. Cette rubrique disparaît ensuite des rapports d'assemblée. Au total, sur une période allant de 1954 à 1982, ce sont donc au moins 160 millions de nouveaux francs qui ont été distribués. On peut estimer à plus de 14 000 le nombre de prêts accordés. C'est donc entre un quart et un tiers de la population salariée totale qui a touché une aide au logement.

Dans l'ensemble, les aides attribuées suivent les résultats économiques de l'entreprise. Elles progressent avec les bénéfices, notamment au début des années 1970. Elles se maintiennent après le début de la crise de 1974. Il convient ici de souligner l'influence de deux événements : la fusion avec Lorraine-Escaut qui en 1966 amène près de 25 000 personnes dans le giron d'Usinor³³, et l'extension de l'usine de Dunkerque³⁴. Ces deux événements entraînent de façon quasi-automatique une augmentation des demandes d'aides.

³⁰Conseil d'administration du 1^{er} juillet 1948. Archives Usinor.

³¹AGO du 12 mai 1955 portant sur l'exercice 1954.

³²Cette valeur provient simplement du fait que l'AGO de juin 1980 porte sur les 8 mois de l'exercice 1979 de mai à décembre.

³³Voir plus bas, chapitre VII, § I.

Tableau 4

Prêts d'aide à la construction et à la propriété accordés par Usinor (1948-1981)

Années	Nombre de prêts accordés	Prêts (millions de francs)
1954	142	0,88
1955	n.d.	1,00
1958	n.d.	1,16
1959	400	1,95
1960	374	1,46
1961	389	2,00
1962	374	1,49
1963	389	1,57
1964	385	2,00
1965	400	2,20
1968	389	2,20
1969	290	2,00
1970	594	5,69
1971	689	8,10
1972	755	9,64
1973	795	12,17
1974	825	12,63
1975	1 019	18,56
1976	777	14,50
1977	709	13,05
1978	963	17,58
1979	478	6,91
1980	898	15,29
1981	1 439	17,98
TOTAL	12 648	159

Sources : Rapports aux AGO d'Usinor (1955-1982). Archives Usinor.

La forme de la politique de logement évolue aussi par des interventions à travers des sociétés de HLM. Elle passe de plus en plus par des intermédiaires spécialisés.

Lors de la construction de l'usine de Dunkerque, Usinor choisit de s'associer à la Caisse des dépôts et consignations (CDC) pour financer la construction de logements pour ses salariés. Elle crée donc une société immobilière qui intervient dans l'aide aux sociétés de HLM. En juillet 1960, le conseil d'administration de la société donne son accord pour

³⁴Voir plus bas, chapitre VIII, § I.

qu'Usinor participe avec la CDC à la création de sociétés civiles immobilières pour la construction de logements en faveur du personnel de Dunkerque³⁵. Ces sociétés doivent acheter, construire et louer des terrains et des logements. En avril 1961, la Société civile immobilière Kléber-Malo est constituée avec un capital de 20 000 parts de 10 francs, soit 200 000 francs. Cette société a pour objet d'acquérir des terrains à bâtir à Malo-les-Bains (à côté de Dunkerque) et d'y construire des logements pour les futurs cadres de l'usine. Ces habitations seront mises à la disposition des cadres sous forme d'accession à la propriété. Au total, ce sont 1 500 logements qui seront construits³⁶. En juillet, Usinor apporte à la nouvelle société un ensemble de terrains pour une valeur de 242 200 francs³⁷. La société paraît avoir été définitivement créée en juillet 1966³⁸.

Quatre ans plus tard, en janvier 1970, c'est encore Dunkerque qui bénéficie de la création d'une Société civile immobilière, « Le pont du Moulin », destinée à favoriser la création de logement pour les ingénieurs³⁹. L'autorisation est donnée à concurrence de 100 000 francs. Là encore, ce sont 1 500 logements qui sont mis en chantier avec la Caisse des dépôts et consignations et l'office départemental des HLM⁴⁰. Soulignons enfin qu'en 1974, Usinor alloue une somme de 6,9 millions de francs pour améliorer les logements du personnel de toutes les usines⁴¹.

Montataire et Dunkerque ne sont que deux exemples d'usines qui ont bénéficié d'une politique de logement. Les cités de l'usine de Montataire proposaient 150 logements auxquels il fallait ajouter 50 autres types de logements pour les ouvriers et la maîtrise. Enfin, les ingénieurs avaient à leur disposition 50 appartements ou maisons. En tout, c'est environ 200 logements qui sont utilisés par l'usine dans les années 1960⁴². À l'époque, l'usine compte environ 2 200 salariés dont 60 ingénieurs, 540 agents de maîtrise et 1 600 ouvriers. Même si les autres salariés bénéficient en plus d'aides au logement sous forme de prêts, les proportions restent favorables à la maîtrise et aux cadres.

³⁵Conseil d'administration du 21 juillet 1960. Archives Usinor.

³⁶Archives du Crédit lyonnais, DEEF 62578, chemise 9767/24.

³⁷Conseils d'administration du 20 avril et du 20 juillet 1961. Archives Usinor.

³⁸Conseil d'administration de juillet 1966. Archives Usinor.

³⁹Conseil d'administration du 15 janvier. Archives Usinor.

⁴⁰AN, IND. 780641, art. n° 6 : Archives de la DIMME, Usinor 1966-1971, chemise historique de Dunkerque.

⁴¹Conseil d'administration de juillet 1974. Archives Usinor. À l'époque, cette dépense est supérieure aux crédits de travaux neufs accordés à l'usine de Valenciennes, 4,9 millions de francs, et inférieure à ceux de Thionville, 7,7 millions de francs. C'est dire l'importance qu'a encore la politique de logement au début des années 1970.

⁴²Au début de 1974, le service « travaux et domaines » de l'usine de Montataire gère directement 206 logements dont 38 pour les cadres, 48 dans la cité Mertian, 52 dans la cité Louis Blanc (agents de maîtrise) et 22 dans la cité du Vignolle. Il faut y ajouter 46 logements situés dans d'autres localités que Montataire, *Montataire-Informations*, n° 24, journal interne de l'usine de Montataire, quatrième trimestre 1973. Archives Sollac-Montataire.

En ce qui concerne Dunkerque, l'implication de la société est volontairement limitée :

« Les anciennes usines étaient relativement bien pourvues. Par contre pour Dunkerque, il a fallu créer une ville nouvelle. Mais nous nous sommes efforcés de limiter la mainmise de la société sur les logements, nous avons participé avec les municipalités et la Caisse des dépôts à la création de la ville de Nouvelle Synthe, près de Dunkerque. L'objectif était clairement de fixer les gens, parce qu'on ne trouvait pas à ce moment-là de logements pour ce personnel. »

(Entretien M. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992).

Cette politique de logement se retrouve dans d'autres usines, comme celles de Trith-Saint-Léger et Denain :

« À Trith-Saint-Léger, il y avait beaucoup de logements pour les salariés, et pour les cadres aussi. Mais ce n'était pas moi qui m'en occupais. Il y avait un service qui s'appelait le service des domaines ou le service travaux. Les ingénieurs en chef avaient une femme de ménage. Le chauffage était payé. Les cadres Usinor étaient très bien traités. »

(Entretien M. Caprai, directeur du personnel d'Usinor-Valenciennes et du groupe B de 1956 à 1977, déjà cité, 22 octobre 1992).

Il semble qu'à l'usine de Denain la prise en charge du personnel soit encore plus développée et systématique que dans les usines présentées à l'instant :

« À Denain, j'étais logé par la société. Ici [à Montataire] ça existe mais en moins grand nombre. On payait un petit loyer. Sur 10 000 personnes, une grosse partie était logée. Denain avait l'église : le Sacré-Coeur était entretenu par Usinor, le curé était payé par Usinor, les bonnes sœurs c'était pareil. Il y avait l'école des Forges et l'école des sœurs. En 1955, ça existait encore et ça a commencé à décliner vers le milieu des années 1970. C'est quand un nouveau curé est arrivé que les ponts ont été un peu rompus avec Usinor. D'ailleurs, il valait mieux entrer à Usinor avec une recommandation du curé qu'avec des bagages scolaires.

Dans les logements, la société faisait les travaux de peintures, elle fournissait les matériaux pour construire des garages au moment où les voitures sont apparues dans les cités. Si vous n'étiez pas du métier, des ouvriers de la société venaient faire le fond du garage et trois tours de parpaings. On avait une coopérative. Usinor était une usine qui avait la réputation d'être forte, riche et où l'avenir était assuré. On avait aussi notre salle des fêtes. Quand on remettait les médailles du travail, la famille était invitée, femme, enfants, cousins. Cela faisait du monde. On avait une équipe de football : le Denain Athlétique Club, le terrain de football était à Usinor — le stade Jean Werth —, 90 % à 95 % des joueurs travaillaient à Usinor, les présidents de sections c'étaient des chefs de service. Lorsque vous étiez bon joueur, vous aviez toutes les chances de prendre la bonne filière de promotion. »

(Entretien M. Porat, agent de maîtrise au parachèvement, muté de Denain à Montataire, 7 juillet 1992).

Par ailleurs, le parc de logements de l'usine de Longwy s'élevait probablement à

plusieurs milliers de d'unités⁴³.

En définitive, la politique de logement d'Usinor pèse directement sur l'environnement où se développe l'usine.

3. Contrôler l'espace pour contrôler la main-d'œuvre.

Comme le confirme un témoin, le contrôle de l'espace a bien pour objectif une maîtrise de la main-d'œuvre :

« Lorsqu'on a vendu des terrains à Chausson à Creil, j'ai râlé. Parce que favoriser l'expansion de Chausson, c'était nous priver nous-mêmes de main-d'œuvre. Or, dans les années 1960 et 1970, on était dans une période de forte pénurie ».

(Entretien M. Lagersie, déjà cité, 5 septembre 1991).

Cette maîtrise n'est pas aussi forte sur tous les sites. Nous avons montré à propos de Montataire que la structuration de l'espace par l'usine y avait été moins marquée que dans d'autres bassins industriels⁴⁴. L'installation d'autres entreprises à la fin du XIX^e siècle, en permettant l'émergence d'un marché local de l'emploi, avait limité le besoin de contrôle de la main-d'œuvre qualifiée par l'usine, sans pour autant le faire disparaître. L'existence d'un volant de salariés disponibles a sans doute atténué le besoin d'augmenter de façon importante le nombre de logements. Ailleurs, dans le Nord ou dans l'Est, le parc de logements a au contraire été fortement étendu, soit par les usines constituant Usinor, soit par d'autres sociétés sidérurgiques concurrentes. Dans ces conditions, on comprend mieux que lors de la crise de la fin des années 1970 les mouvements revendicatifs et les affrontements les plus rudes se soient déroulés dans les bassins — Denain, Longwy en particulier — où la perte de l'emploi impliquait aussi directement ou indirectement l'éviction d'un logement.

Avant d'aller plus loin, il convient de faire ici quelques remarques conclusives. La persistance jusqu'aux années 1970 de pratiques développées depuis le milieu du XIX^e siècle⁴⁵ et au début du XX^e siècle⁴⁶ est étonnante.

Le logement constitue, on l'a vu, un outil de fixation du personnel. La forme prise par la politique de logement évolue peu. Elle consiste à prendre en charge une grande partie du coût de la construction et de l'usage des logements. De ce fait, il s'agit d'un salaire indirect non monétisé qui est versé aux bénéficiaires. Quel intérêt présente une telle méthode alors que dans l'après-guerre, Usinor dispose des moyens économiques pour rémunérer directement ses

⁴³Entretien M. Rosat, déjà cité, 10 septembre 1992. Michel Freyssenet donne le chiffre de 5 725 logements en 1939 uniquement pour le groupe de Wendel. M. Freyssenet, « D'une tentative à l'autre : fixer puis libérer les ouvriers de métiers », *Annales de la recherche urbaine*, numéro spécial, supplément de 1980, p. 27.

⁴⁴É. Godelier, *Du capitalisme familial...*, *op. cit.*

⁴⁵Voir entre autres G. Noiriél, *Les ouvriers...*, *op. cit.*, p. 79.

⁴⁶P.-D. Galloro, *op. cit.*

salariés ? Son origine doit en être recherchée dans la conception de la responsabilité sociale de l'entreprise que se font les dirigeants d'Usinor. Ainsi, au reproche que lui faisaient les ouvriers de se comporter en « maître de forges » le directeur de l'usine de Montataire répondait :

« Mais c'est un honneur. Un maître de forges, c'était quelqu'un qui considérait qu'il était responsable de tous les gens qui travaillent dans son usine. Il se croyait le père de famille de tout le monde. Alors lorsque vous traitez M. Hüe de la Colombe [le P.-D.G.], ou moi-même de " maîtres de forges ", c'est un honneur que vous nous rendez. »

(Entretien M. Cabaret, déjà cité, 18 septembre 1991).

Ce discours, somme toute banal il y a un siècle, paraît étonnant à la fin des années 1960. En dehors des problèmes de main-d'œuvre, il éclaire sur la continuité des options stratégiques en matière de logement du personnel jusqu'à la période étudiée ici. Il faut d'ailleurs remarquer que le changement de la politique de logement commence à s'effectuer lorsque se modifient à la fois les besoins en matière de personnel et l'attitude des dirigeants. La crise de 1974 se traduit par un sureffectif qui, comme nous le verrons au chapitre VIII, sera résorbé par des départs en préretraite et une incitation à la mobilité inter-usines, voire vers l'extérieur de la société. Les dirigeants, quant à eux, seront simplement changés en 1978, leurs remplaçants amenant avec eux une nouvelle approche du rôle social de l'usine par rapport à son environnement.

La politique de logement semble avoir été assez similaire dans les différentes usines de la société Usinor. Les critères d'attribution — la disponibilité, l'ancienneté et le régime matrimonial — sont les mêmes à peu de choses près. La principale différence, on l'aura compris, réside dans le nombre de salariés pris en charge par l'usine. Les sites les plus anciens du Nord et de l'Est⁴⁷ de la France paraissent avoir touché plus d'individus que d'autres usines plus récentes, Montataire, Dunkerque ou plus tard Fos-sur-Mer. On peut alors parler de localisme dans la mesure où le logement est un moyen fort d'intégration de l'usine vis-à-vis de son environnement. En façonnant l'espace physique, elle marque de son empreinte le développement des rapports sociaux ; elle rend visible la hiérarchie de l'usine à l'extérieur⁴⁸. Avant d'atteindre cette période, il faut étudier une autre forme de fixation de la main-d'œuvre : la rémunération.

⁴⁷P. Chaskiel et M.-C. Villeval, *Pompey. Crise, fermeture, reconversion*, Nancy, PUN, 1988, p. 34.

⁴⁸Le projet d'organisation sociale se retrouve aussi dans un mémorandum rédigé en février 1970 sur l'habitat de la société Usinor, voir annexe I.

B. DU RENDEMENT COLLECTIF A LA PRODUCTIVITE INDIVIDUELLE : L'EVOLUTION DES METHODES DE REMUNERATION

Comment, tant à l'échelon de l'usine de Montataire qu'à celui de la société Usinor, a évolué la politique de rémunération ? L'enjeu est important car si les différences semblent limitées dans la politique de logement, n'en va-t-il pas de même pour la question des rémunérations ? C'est bien une réflexion sur la cohérence des outils et des pratiques de rémunération, et plus généralement de la gestion des ressources humaines qui émerge lentement.

Plusieurs questions se posent. Pour commencer comment les salaires sont-ils déterminés chez Usinor ? Comment évoluent-ils et pour quelles raisons ? La fixation des salaires et leur évolution relèvent non seulement des choix des acteurs présents dans l'entreprise, mais bien évidemment d'acteurs externes comme l'État ou les organismes professionnels. La réponse suppose une présentation du cadre conventionnel de la sidérurgie.

Il s'agit ensuite d'étudier la façon dont cette politique a évolué à l'intérieur de la société. Dans ce cadre, à la place de « politique homogène et standardisée », l'expression de « pratiques de gestion bricolées au coup par coup » semble préférable pour décrire la période qui s'étend de la fin de la guerre au début des années 1970. Ces pratiques aboutissent à des formes de rémunérations particulières pour des postes relevant du même indice de classification, y compris à l'intérieur d'une même usine. Leur compréhension suppose une analyse précise de la manière dont se répartissent la responsabilité et les décisions en matière salariale entre les usines et la direction générale. C'est en grande partie ici qu'il faut trouver les origines de ce phénomène. Les mouvements sociaux paraissent donc modeler la politique locale mais aussi les lignes de partage entre le pouvoir de décision des usines et celui de la direction générale.

1. Le poids des conventions collectives dans la détermination des rémunérations.

Les salaires de la société Usinor sont définis par plusieurs cadres conventionnels de référence. La grille générale est celle de l'Union des industries métallurgiques et minières (UIMM). Cette grille ne s'applique que lorsque d'autres conventions collectives locales ne définissent pas elles-mêmes les grilles de rémunérations à l'échelon régional. L'usine de Montataire, par exemple, relève de la convention de la région parisienne, signée entre les syndicats et la branche parisienne de l'UIMM, le Groupement des industries métallurgiques, le GIM. Toutefois, à partir de 1954, cette convention collective va jouer un rôle de référentiel

au sein de la profession⁴⁹.

Au niveau national, c'est l'arrêté du 11 avril 1946 — le fameux arrêté Parodi — qui durant près de 30 ans va servir de référence pour fixer les minima de la profession⁵⁰. Il repose sur la base du métier, lui-même défini à partir d'une durée d'apprentissage⁵¹. Les ouvriers sont regroupés en trois catégories : manœuvres, ouvriers spécialisés et ouvriers professionnels. Leur salaire est calculé en multipliant un coefficient affecté à chaque échelon par la valeur d'un point. À l'origine, ces accords ont été définis uniquement pour la région parisienne, mais considérés comme applicables à la totalité du territoire. Cependant, cette organisation supposait comme condition que des accords régionaux n'en modifient pas le contenu afin de tenir compte des spécificités locales, ou de l'existence de certains métiers⁵². Dans ce cadre, la métallurgie a adopté une position un peu particulière. Dans la pratique, elle a fait disparaître le mécanisme de calcul — coefficient x valeur du point — pour ne retenir, dans la présentation, que les taux effectifs garantis pour chaque échelon.

Jusqu'en 1968, l'UIMM a adopté une politique de séparation des lieux de discussion en privilégiant l'échelon régional de préférence à l'échelon national. Avant cette date, l'évolution de la politique conventionnelle de la branche est complexe.

Depuis 1936, l'UIMM tout en affirmant une volonté de cohésion nationale et de coordination avec les autres fédérations patronales, n'accepte de fait que des négociations régionales⁵³. À la sortie de la Seconde Guerre mondiale, les choses se compliquent. En 1948, la CGT, si elle réclame la création d'un statut national pour le sidérurgiste⁵⁴, continue de soutenir l'idée de négociations régionales. Ceci la distingue des autres centrales syndicales qui réclament le passage à une convention collective « nationale » calquée sur celle du GIM. Face à ces stratégies syndicales, l'UIMM continue de soutenir la pratique de négociations régionales afin de pouvoir définir des minima salariaux au lieu des salaires effectifs, mais aussi de dépolitiser les négociations en les ramenant à des questions locales⁵⁵. Ces points de tensions n'empêchent pas qu'augmente fortement le nombre de négociations dans les années

⁴⁹F. Sellier, « L'évolution des négociations collectives dans la sidérurgie et la métallurgie », *Droit social*, septembre-octobre 1970, p. 431.

⁵⁰Cette étape correspond à une mise à jour de la loi du 24 juin 1936 sur les salaires minima de la profession, voir M. Verry, *Les laminoirs ardennais...*, *op. cit.*, p. 74.

⁵¹F. Eyraud, « La fin des classifications Parodi », *Sociologie du travail*, 3/1978.

⁵²La libération des salaires en février 1950 a ouvert la porte à un développement des accords régionaux ou propres aux entreprises, cf. F. Eyraud, *art. cité*, p. 259.

⁵³F. Sellier, « La cohésion patronale dans les négociations sociales : l'exemple de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières », *Droit social*, juillet-août 1960, p. 411.

⁵⁴A. Daley, *Steel, State and Labor. Mobilization and Adjustment in France*, Pittsburgh, Pittsburgh University Press, 1996, p. 111.

⁵⁵F. Sellier, « La cohésion patronale... », *art. cité*, p. 414.

1950⁵⁶.

Dans les années 1960, la CGT change de position et rejoint les autres centrales syndicales pour demander des négociations à l'échelon confédéral. Ceci ravive les tensions avec le patronat. Un compromis est trouvé sous la pression des pouvoirs publics : les points particuliers relatifs par exemple à la maladie ou au licenciement seront négociés nationalement alors que les conventions générales le seront localement⁵⁷. Ainsi par bien des aspects et même si ce n'est pas reconnu officiellement, la négociation dans la sidérurgie ressemble bien à des négociations de branche. Ce cadre est mis à mal par le plan de stabilisation de 1963 qui limite les sujets négociables à commencer par les salaires.

Le choix de la négociation régionale a de nombreuses conséquences. D'une part, pendant longtemps, il n'apparaît pas utile à la majorité des entreprises de la branche de signer des accords d'entreprise. S'il en existe quelques-uns dans les années 1950 chez CAFL (Loire) ou à la SAFE (Est), il y a peu d'autres exemples. Il semble que les chefs d'entreprise ou les directeurs généraux qui le plus souvent représentent directement leur entreprise dans les négociations n'y voient pas d'intérêt. Par ailleurs, les grandes entreprises du secteur servent d'exemple et pèsent de tout leur poids sur la forme et le contenu des conventions locales. Dans l'Est, il existe ainsi depuis 1955 une convention unique pour les départements de la Moselle et de la Meurthe-et-Moselle. D'autre part, lorsque les différentes usines d'une même entreprise dépendent de conventions collectives différentes, cela rend plus difficile la définition d'une politique de gestion du personnel homogène⁵⁸.

Usinor ne fait pas exception à ce principe de séparation entre le national et le local. Ainsi, l'usine de Montataire, le principal employeur dans un bassin d'emploi essentiellement composé de métallurgistes, joue un rôle important dans l'animation de la chambre patronale locale, le Groupement des industriels de Creil. Les métallurgistes représentent en moyenne 70 % des emplois sur la période des années 1950 à 1980⁵⁹.

2. Définition et mise en œuvre de la politique de rémunération chez Usinor.

La politique de rémunération d'Usinor se répartit entre plusieurs lieux de prise de responsabilité, la direction générale et les usines.

La direction générale, située à Paris, s'occupe des décisions concernant la totalité de la société, notamment en matière d'augmentation générale. Le blocage des salaires entre 1945

⁵⁶*Ibid.*, p. 436.

⁵⁷François Sellier, « L'évolution des négociations... », art. cité, p. 432, 437 et 440.

⁵⁸*Ibid.*, p. 443-448.

⁵⁹Entretien avec M. Cavillon, secrétaire général adjoint du Groupement des industriels de Creil et du sud de l'Oise, 15 juillet 1991.

et 1950 limite toutefois les possibilités d'augmentation de la société. Par la suite, une première série d'augmentations générales a lieu entre décembre 1951 et septembre 1955⁶⁰.

L'année 1960 voit s'accélérer les changements en matière salariale. En juin 1960, un nouvel accord est signé avec la CFTC et FO, prévoyant une majoration de 2 %. En octobre, un accord global est signé pour la branche métallurgie. Il se traduit rapidement par une augmentation de 7 % des minima en mars 1961. Les chambres syndicales de Valenciennes et Maubeuge, dont dépendent les principales usines de la société, portent ces augmentations à 10 % en octobre de la même année. Ces améliorations représentent, selon les déclarations du président René Damien, 2 % en termes réels pour les horaires et les « mensuels »⁶¹. On ne peut qu'être frappé par l'ampleur de la délégation faite par la direction centrale d'Usinor vers les conventions régionales. Dans les deux cas, ce sont les chambres syndicales de Valenciennes et Maubeuge qui décident des augmentations générales⁶². En juin et en septembre 1961, un nouvel accord est signé en faveur des ouvriers et des cadres.

Si les accords régionaux touchent la majeure partie du personnel de la société, l'entreprise sait aussi parfois prendre de l'autonomie vis-à-vis des conventions collectives nationales qui lui déplaisent. À la fin de 1961⁶³, alors qu'une augmentation du SMIG est décidée, ces deux chambres refusent de l'appliquer. Elles se contentent d'adresser à leurs adhérents des recommandations. Très rapidement, il semble pourtant qu'elles choisissent la voie de l'apaisement et font appliquer l'augmentation du SMIG⁶⁴.

La situation est assez paradoxale car, si les augmentations générales relèvent bien de Paris, on peut constater que le cadre de négociation et d'application demeure régional. Cette séparation se retrouve dans la répartition des pouvoirs des dirigeants locaux en matière d'augmentation, ainsi que dans les méthodes utilisées pour suivre les conflits liés à des revendications salariales. Il est vrai qu'à l'époque, la direction centrale affiche une nette volonté de décentralisation de la politique du personnel. Jean Lerebours-Pigeonnière, ancien directeur général adjoint, décrit bien la logique de l'organisation d'Usinor dans les années 1960 :

⁶⁰Conseil d'administration du 15 septembre 1955. Archives Usinor. Il n'a malheureusement pas été possible d'en retrouver les détails.

⁶¹C'est-à-dire les ouvriers payés à la quinzaine mais dont les salaires sont calculés sur une base horaire et les employés payés sur une base mensuelle. Conseils d'administration de septembre et octobre 1960, et mars 1961. Archives Usinor.

⁶²Signalons que la base conventionnelle de l'arrondissement de Valenciennes a été signée le 12 juillet 1955, et modifiée le 7 juillet 1964. Avec la création de Dunkerque, une nouvelle convention propre à cette usine viendra s'y ajouter.

⁶³Conseil d'administration de janvier 1962. Archives Usinor.

⁶⁴Conseil d'administration de février 1962. Archives Usinor.

« La société était organisée de la façon suivante. Les usines étaient organisées en groupe. Il y avait un groupe pour les produits plats minces avec Denain et Montataire, puis Dunkerque qui formait un groupe à lui tout seul pour des raisons sociales ; ensuite, il y avait le groupe des produits longs avec Valenciennes et Louvroil. Enfin, on a ajouté un quatrième groupe lorsqu'on a acquis [en 1966] les usines de Lorraine-Escaut dans l'Est, avec l'usine de Longwy. C'était plutôt en fait un regroupement qui reposait plus sur une logique sociale et géographique que sur une base de produits.

Cela m'amène à parler de la question sociale. Usinor a toujours eu une politique de personnel très décentralisée. Le dialogue social était vraiment très décentralisé au niveau des usines, puis regroupé au niveau du groupe régional pour des raisons de conventions collectives. Il y avait une convention collective du Nord, de l'Est et même une sous-convention collective pour Dunkerque. Le groupe rassemblait des usines qui dépendaient de la convention. Il y avait un échelon de commandement très important dans chacun de ces groupes pour à la fois assurer la gestion du personnel et la gestion de la production. »

(Entretien M. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992).

Pourquoi cette séparation ? Cela signifie-t-il que les directions de groupe et les directions d'usines disposent d'une grande latitude en matière de politique salariale ? Il n'en est rien. La réponse doit être recherchée dans la volonté de contrôle de la direction générale sur le niveau général de rémunérations. C'est bien l'enjeu financier qui amène ici les dirigeants de la société à centraliser ces aspects de la politique⁶⁵. Les marges des directeurs d'usines sont très étroites. Premièrement, on l'a vu, les minima sont déterminés par des conventions collectives. Deuxièmement, les directeurs de sites disposent d'une enveloppe leur permettant d'accorder des augmentations de salaires sans en référer à l'échelon central. Cependant, cette somme est faible puisqu'elle s'élève pour chacun d'entre eux à 0,5 % de la masse salariale de leur usine. Tous les directeurs d'usines disposent donc d'un montant global équivalent à 0,5 % de la masse salariale du groupe⁶⁶. Malgré cela, il faut souligner que le poids de la société est très important localement. Une étude de 1961 du Groupement des industriels de Creil signale qu'Usinor-Montataire a distribué près de 1,8 milliard de salaires sur un total de 13 milliards pour l'ensemble du bassin, soit près de 14 % !⁶⁷

Si la politique conventionnelle a beau être effectivement laissée à l'échelon régional, les moyens financiers restent donc fortement centralisés, au moins jusqu'à la fin des années 1970. C'est d'ailleurs un des constats que dresse le nouveau P.-D.G., Claude Etchegaray, lors de son arrivée à la tête de la société en 1978 :

« À mon arrivée, il n'y avait pour ainsi dire pas de gestion de personnel. Les salaires étaient définis par des augmentations générales. On a beaucoup travaillé alors avec

⁶⁵Entretien P. Cabaret, déjà cité, 18 septembre 1991.

⁶⁶Entretien P. Cabaret, déjà cité, 19 septembre 1991.

⁶⁷Archives du Groupement des industriels de Creil.

Jean-Marie Nathan-Hudson [directeur des affaires sociales du groupe depuis 1968] pour que les responsables dans les usines ne soient pas simplement des gardes-chiourmes mais qu'ils mettent en place une vraie politique salariale. »

(Entretien C. Etchegaray, P.-D.G. d'Usinor de 1978 à 1982, 26 novembre 1991).

3. Une gestion à vue des rémunérations ?

S'ils ne disposent que de peu de marges, les responsables d'usine les utilisent totalement, en particulier comme soupape de sécurité en cas de conflit social. De ce point de vue, la politique salariale dans le site de Montataire semble parfois plus s'apparenter à une stratégie de pompier qu'à une politique préméditée et organisée de gestion du personnel. Il convient ici de décrire un exemple caractéristique de conflit dans l'usine de Montataire.

Dans la période qui s'étend de la fin de la guerre jusqu'au début des années 1970, en dehors des mouvements généraux, les salariés, encadrés ou non par les syndicats, ont pratiqué la stratégie du harcèlement⁶⁸. L'adoption par la CGT dans les années 1960 de la doctrine dite du « toujours plus » a sans doute pesé sur cette forme de revendication⁶⁹.

La plupart du temps, le mouvement débute par la contestation de quelques salariés occupant des postes stratégiques dans le cycle de production. Certains, comme les lamineurs, sont effectivement situés au cœur du processus, mais d'autres occupent des postes plus « logistiques » en ce sens qu'ils autorisent le bon déroulement de l'activité sans pourtant y participer directement. On peut citer entre autres les conducteurs de ponts, les conducteurs de locotracteurs, les grenailleurs⁷⁰. La majorité des mouvements portent sur des revendications salariales et prennent en fait deux formes principales, ou bien une augmentation du salaire, ou bien un changement de classification pour certaines catégories de salariés⁷¹. La négociation s'établit rapidement entre les salariés et le directeur de l'usine⁷². Cette démarche s'explique par le fait que les chefs de service n'ont pas d'autonomie en matière salariale. À l'origine, il faut sans doute y voir une des retombées du blocage des salaires imposé à l'époque par les pouvoirs publics et évoqué plus loin. Les augmentations étant strictement contrôlées par les pouvoirs publics, on peut penser qu'Usinor a mis en place un mécanisme d'autorisation qui soumettait toute demande d'augmentation à un aval de la hiérarchie.

Les propositions de salaires sont donc, dans les années 1950-1960, centralisées à la direction de l'usine. Ceci place le directeur de l'usine dans une situation inconfortable, qui est

⁶⁸O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, *op. cit.*, p. 316. Voir aussi M. Lallement, *Sociologie des relations professionnelles*, Paris, La Découverte, Coll. « Repères », 1996, p. 76-94.

⁶⁹A. Daley, *op. cit.*, p. 111.

⁷⁰Ces salariés assurent la préparation des cylindres destinés aux laminaires.

⁷¹Entretien R. Garcia, représentant CGT de l'usine de Montataire, déjà cité, 8 octobre 1991.

largement utilisée par les salariés et leurs représentants :

« Dans les conflits, il y avait les grosses revendications comme les salaires ou la réduction du temps de travail. Dans ces cas-là, le directeur se réfugie derrière la direction générale. Parce qu'en fait, le directeur d'une usine c'est un employé de haut niveau mais ce n'est qu'un employé.

Du temps des forges, le directeur commandait son usine. La direction générale, on la voyait quand on était délégué inter-entreprises à Paris [il s'agit d'une délégation représentant plusieurs usines de la société]. Monsieur Mallet, le premier directeur de l'usine en 1948, venait de l'ancienne usine. Au départ d'Usinor, il a voulu commander comme autrefois, mais là il y avait quand même le petit groupe de directeurs là-haut qui ont montré leur existence. Les ingénieurs non plus n'avaient pas beaucoup de pouvoir. Ils étaient bridés par le directeur de l'usine. »

(Entretien M. Dewisplaere, ouvrier retraité au skin-pass, délégué CGT entre 1955 et 1980, 3 octobre 1991).

Cette prise de conscience par les salariés et leurs représentants de leur pouvoir se répercute sur leur mode de revendication. Le directeur d'usine et ses cadres se trouvent en permanence en train de jongler entre les revendications et la direction parisienne :

« C'était une tension continue. On ne pouvait pas avoir de grèves. Comment voulez-vous expliquer à une direction générale que 10 gars qui vous demandent une augmentation de salaire ont arrêté une usine de 2000 personnes, puis rapidement une usine à chaud à Denain alors qu'ils ne vous demandent que quelques centimes ? D'un autre côté, si vous leur donnez raison, le lendemain vous en avez 10 autres, puis encore 10 autres, le jour suivant... et vous êtes cuit. En fait la direction générale ne voulait pas de grève parce que c'était une perte financière terrible. Mais elle ne nous autorisait pas non plus à augmenter les salaires. »

(Entretien P. Cabaret, directeur de l'usine de Montataire entre 1967 et 1976, déjà cité, 18 septembre 1991).

Cette situation paradoxale aboutit souvent à faire plier la direction de l'usine, comme le confirme le directeur des relations sociales de l'époque :

« Au début de l'usine, entre 1950 et 1964, Montataire était très agitée car on était les seuls fournisseurs de Renault. La grosse affaire pour les syndicats et les salariés consistait à mettre Montataire en grève, et 48 heures après Renault Billancourt était fermée. Plus tard, Renault a diversifié ses approvisionnements. Mais j'aime autant vous dire qu'on avait la pression, le gouvernement, le préfet, le ministre, tout le monde y allait de son couplet : " Enfin, qu'est-ce qu'ils veulent ? Quelques centimes ? Donnez-leur, et foutez-nous la paix ! "

Du coup, on lâchait tout le temps pour arrêter la grève. La politique du personnel, en fait, on n'en avait pas. Après 1963, on a eu des périodes plus fermes du fait de l'augmentation de l'inflation et des objectifs du gouvernement. [...] De plus l'usine de Dunkerque a été ouverte. La pression syndicale s'est relâchée sur Montataire et a été portée sur Dunkerque. »

(Entretien M. Lagersie, directeur des relations sociales de l'usine de Montataire entre 1961

⁷²Cette stratégie de conduite des revendications et de négociations renvoie en fait à une certaine forme d'organisation centralisée du pouvoir dans la société Usinor. Cf. la troisième partie de cet ouvrage.

et 1981, déjà cité, 5 septembre 1991).

Ceci entraîne rapidement une grande hétérogénéité entre les services de l'usine et entre des postes classés à des niveaux identiques dans la grille conventionnelle. Ces derniers se retrouvent rémunérés de façon différente, car dans le même temps les changements de classification sont plus rarement accordés⁷³.

4. L'hétérogénéité des rémunérations et sa gestion.

Ces écarts constituent un argument revendicatif qui, d'une certaine façon, s'auto-entretient. La direction de l'usine s'en rend rapidement compte et décide de mettre en place une méthode plus rigoureuse de gestion des rémunérations.

Elle utilise alors pour la première fois en 1959, une technique d'évaluation des postes inspirée de la *job evaluation* importée des États-Unis. Ces méthodes étaient déjà utilisées en Italie dans les années 1950. Elles s'inspiraient de l'entreprise américaine ARMCO⁷⁴. On peut penser que cette méthode a été demandée dans un premier temps à quelques grandes entreprises sidérurgiques américaines, puis devant leur refus, aux syndicats ouvriers qui eux y ont répondu⁷⁵. La principale tâche du nouveau service des méthodes de Montataire devient donc l'étude des postes de l'usine⁷⁶. Il semble que la direction de Montataire se soit inspirée d'une étude menée peu de temps avant par Renault. Patrick Fridenson signale que la méthode des études de postes existe chez Renault et Simca dès 1952⁷⁷. Ceci doit inciter à relativiser l'hypothèse d'une récupération de la méthode par les syndicats. L'objectif de la direction de l'usine est clairement de circonscrire les risques de conflit en connaissant mieux la carte et le contenu des postes de l'usine⁷⁸ :

« Quand on s'est aperçu que quelques ouvriers pouvaient bloquer l'usine, on s'est rendu compte que la question du personnel devenait cruciale. On a alors fait évaluer les postes de travail, mais on ne l'a jamais divulgué car on a rapidement constaté des écarts importants avec ce qui existait réellement. Ces écarts étaient dans les deux sens. Certains salaires avaient été surestimés, d'autres au contraire sous-estimés. En fait, tous les salaires avaient été fixés un peu à vue de nez. Moi, avec mes fameux 0,5 %, j'ai essayé de rétablir petit à petit l'équilibre en me disant que je ne pourrais

⁷³Entretiens M. Garcia, représentant CGT, déjà cité, 8 octobre 1991 et M. Hesse, déjà cité, 25 septembre 1991 : « Lorsqu'on changeait de catégorie, cela se passait souvent par une série de petites augmentations. Puis un jour on changeait de classification, on passait de P1 à P2. Mettons que P2 c'était 500 F et P3, 550, donc arrivé à 530 on passait P3. »

⁷⁴R. Rainieri, *op. cit.*, p. 8, 14 et 15.

⁷⁵Ce fait m'a été rapporté par Pierre Veltz, directeur de recherche à l'École nationale des ponts et chaussées. Je l'en remercie.

⁷⁶Entretien M. Jekot, agent technique du service « méthodes industrielles » de l'usine de Montataire en retraite, 25 mai 1992. C'est lui qui avait effectué l'étude.

⁷⁷P. Fridenson, « Automobile workers in France and their work, 1914-1983 » in S. L. Kaplan (éd.), *Work in France*, Ithaca, Cornell University Press, 1986, p. 514-547.

⁷⁸Au total ce sont 500 postes qui vont être ainsi analysés, M. Jekot, entretien cité, 25 mai 1992.

publier mon étude que lorsque mes écarts seraient redevenus normaux. D'autre part, cette étude me permettait de répondre aux questions de délégués. »

(Entretien P. Cabaret, déjà cité, 18 septembre 1991).

La démarche utilisée repose sur une analyse systématique du savoir-faire des ouvriers. L'étude et la définition des critères sont effectuées par le service des méthodes. Le fondement rationalisateur est clairement affiché. La méthode considère que la qualification du travail augmente avec l'intellectualité de la tâche mesurée grâce au critère « qualité mentale/effort mental »⁷⁹. Si pour certaines activités, comme le parachèvement, on peut conclure à une forme de taylorisation, la question est plus difficile pour les autres parties de l'usine, laminage, décapage ou recuit.

En étudiant le pilotage des salaires, on ne peut qu'être impressionné par la mauvaise connaissance qu'avaient les dirigeants de l'usine de la répartition des salaires à l'intérieur de leur unité. Ceci mérite quelques explications.

D'abord, cette reconnaissance pourrait provenir d'une répartition du pouvoir de gestion du personnel où les responsables de services et d'atelier assument au quotidien la gestion des hommes et de fait les questions de rémunérations. Chefs de service, chefs d'atelier et maîtrise n'ont donc pas à justifier à la direction de l'usine ou au service du personnel leurs décisions en matière de salaires. Les critères d'affectation au poste et d'augmentation n'ont par conséquent pas besoin d'être très formalisés et objectivés.

Deuxième explication, il faut rappeler que la politique salariale d'Usinor dépend beaucoup des conventions régionales et d'une grande décentralisation. Ceci évacue, selon nous, une grande partie de la question des critères de classification et d'augmentation vers les instances de négociations extérieures. Avec le temps, et les bons résultats de l'entreprise⁸⁰ qui permettent une certaine souplesse dans les hausses, la cohérence de la grille salariale de Montataire se trouve remise en cause. Elle se traduit par des revendications fréquentes et oblige la direction à se pencher sur la question, mais seulement quand la situation n'est plus tenable, à la fin des années 1950.

Ce phénomène n'est pas propre à Montataire. Il existe ailleurs, dans l'usine de Valenciennes, qui pourrait constituer une troisième source d'inspiration compte tenu des dates avancées. Là aussi, la direction locale va utiliser l'évaluation des postes pour affiner sa politique salariale. Le parallèle avec Montataire est saisissant :

« Quand je suis arrivé, il [le chef du personnel] m'a dit : " Ici, on ne sait pas comment les gens sont payés ". Les gens rentraient, livrés aux chefs de service. Ils

⁷⁹Voir annexe II.

⁸⁰Voir plus bas la question de la prime de bonne marche.

étaient rémunérés au fond suivant les caprices du chef de service. Mais le chef de service, il voulait surtout ne pas avoir d'ennuis et après tout les affaires sociales, c'est pas son job. Si un gars ne faisait rien, il lui donnait une augmentation et c'était fini. On le voyait arriver au service des salaires et c'était tout. Le chef du personnel trouvait que c'était pas normal. Il se trouve qu'il avait vu une méthode de *job evaluation*. Et il m'a chargé de regarder si c'était applicable tel quel ici, sinon ma tâche consistait à l'adapter. Il me dit : " Tu vas te rendre dans les services, et regarder comment les gens travaillent et tu décris ". C'était vers 1956 ou 1957.

Cela m'a obligé à voir les gens un par un. Cela ne se passait pas toujours très bien. Par exemple, le chef de l'aciérie Thomas avait mauvais caractère. À mon arrivée, il avait réuni tous ses ingénieurs, et il était furieux et me dit : " Monsieur, vous venez chez moi ; vous prétendez devenir sidérurgiste en un rien de temps !... " J'ai donc commencé mon boulot. Pour ne pas l'alerter, on avait présenté mon travail au personnel comme une recherche de postes pour des diminués physiques. En fait, le personnel s'est rapidement aperçu de ce que je faisais, et j'ai montré franchement mon travail. J'ai fait mon adaptation de la méthode américaine. C'était une méthode destinée à la sidérurgie qui comportait une douzaine de critères : effort, formation, responsabilité... J'ai fait une courbe et selon les cas, il y avait des gens en dessous ou au-dessus. »

(Entretien M. Caprai, déjà cité, 22 octobre 1992).

5. Rationalisation des rémunérations et équilibre social des usines.

Cette amélioration de la connaissance des postes et des salaires permet une relative diminution des revendications permanentes et localisées. Du coup, le rapprochement avec les rémunérations définies par les grilles permet de formaliser les modalités de fixation des rémunérations. Paradoxalement, les responsables d'usines, directeurs ou hommes du service personnel, se plaignent d'une certaine rigidité dans la définition des postes par les conventions collectives :

« Côté paie, mon problème a pu être résolu par mon étude de postes. Malheureusement, j'ai assez vite été bloqué par les conventions collectives et les classements de la chambre syndicale. J'y ai participé. Mais les métiers entre les multiples sociétés d'un bassin d'emploi étaient très différents. Par contre, les augmentations arrivaient jusqu'à moi en cas de contestation durant les réunions de délégués, quand il fallait faire quelques retouches. Dans l'ensemble, c'était assez rare. Pour autant, ce n'étaient pas les chefs de service qui décidaient les augmentations, surtout à partir du moment où cela a été codifié. La seule chose dont ils étaient maîtres, c'était mettre quelqu'un dans une case qui correspondait à une certaine rémunération. Je voulais que le gars dans cette case soit payé tant. »

(Entretien M. Caprai, déjà cité, 22 octobre 1992⁸¹).

Ce retour vers les conventions collectives coïncide avec une transformation importante dans la logique des rémunérations : la suppression officielle de la prime de bonne marche.

Cet événement mérite une analyse approfondie car il marque le début d'un certain

⁸¹Ou entretien P. Cabaret, déjà cité, 18 septembre 1991.

reflux du salaire au rendement chez Usinor. Au préalable, sa compréhension suppose de préciser les différentes formes de rémunérations existant dans la société au moins jusqu'au protocole d'accord de mensualisation signé par Usinor le 10 juillet 1970 et appliqué à partir du 1^{er} janvier 1972.

Une ligne de séparation distingue globalement les salariés dont la rémunération est calculée sur une base horaire — essentiellement les ouvriers — de ceux au forfait, fondée sur un temps de présence — les agents administratifs, les ingénieurs et cadres et parfois quelques agents de maîtrise. Jusqu'en 1970, les premiers sont payés à la quinzaine, alors que les seconds le sont au mois. Au salaire de base s'ajoutent différentes primes : prime d'assiduité (présence une quinzaine complète) ; prime pour travaux spéciaux (attribuée exceptionnellement pour travaux insalubres ou à chaud) ; prime de sécurité (attribuée en fonction du nombre d'accidents dans un atelier et du temps de présence du salarié) ; prime de lait (attribuée à certains travaux ou postes insalubres) ; prime de panier (payée pour les postes de nuit ou un redoublement de poste non prévu la veille). Vient encore la prime de Saint-Éloi qui est en fait une ancienne prime d'entraide ouvrière. Un épisode très significatif de la gestion des rémunérations chez Usinor mérite une attention particulière : la mise en place et la transformation de la prime de bonne marche.

Cette prime traduit bien la logique productiviste retenue par la direction générale à la sortie de la guerre. L'objectif est de produire beaucoup, ce qui nécessite de motiver les salariés, en particulier ceux qui sont chargés de la production. C'est dans cet esprit qu'est définie la prime de bonne marche. Elle est instituée en 1952⁸² et est calculée à partir des tonnages de production effectués avec un minimum garanti d'environ 12 % du salaire annuel. Son évolution dépend du niveau de la production :

« Pour mettre les installations en tension, il fallait du temps parce que le personnel était peu formé. On était rationné du point de vue personnel. Il fallait des bons pour mettre de l'huile dans les rouages. On fait une prime de bonne marche. On l'avait calculée sur une base d'environ 150 tonnes par poste. Mais nous-mêmes, on ne savait pas jusqu'où la machine pouvait aller dans l'augmentation de la production. Du coup, lorsqu'on a réussi à atteindre 400 tonnes par poste, cela a entraîné l'apparition d'écart considérables entre les gens de production et ceux qui étaient dans le reste de l'usine. Pourtant, on ne pouvait pas mettre tout le monde sur la machine qui produit le plus. Il faut bien comprendre que cette prime était versée en une seule fois dans le courant du mois de juin. Elle est parfois montée jusqu'à 25 % du salaire annuel.

Du coup, on avait une sorte de fête foraine qui s'installait devant l'usine pendant 3 jours avec des commerçants, des machines à laver, etc. La prime était tellement

⁸²AGO du 21 mai 1953. Archives Usinor. Entretien M. Hesse, déjà cité, 25 septembre 1992.

importante que le directeur de l'époque, M. Mallet, recevait des coups de fil des commerçants de Creil qui lui disaient : " Il y a là un de vos ouvriers qui veut me commander quelque chose. Il m'a dit qu'il allait recevoir la prime de bonne marche et que ça allait représenter tant, ce n'est pas possible ? " Mais le plus extraordinaire c'est que le directeur lui confirmait. En fait la prime était intéressante pour les ateliers où il y avait beaucoup de main-d'œuvre, comme par exemple les lignes d'emballages des paquets de tôles. Les salariés de ces parties de l'usine disaient que les autres, sur les machines, ne faisaient qu'appuyer sur des boutons qui ne servaient à rien mais se faisaient quand même de gros salaires. De ce point de vue, la prime de bonne marche a permis d'obtenir de bons résultats en matière de production. À tel point que les ouvriers au parachèvement éliminaient des équipes les gars qui ne marchaient pas bien. »

(Entretien M. Cabaret, déjà cité, 18 septembre 1991).

La prime de bonne marche atteint son objectif, car elle permet d'augmenter les rendements en particulier dans les services annexes à la production, parachèvement, entretien. Elle a eu un impact important tant à l'intérieur de l'usine que dans son environnement proche.

Toutefois, au sein de l'usine, elle favorise l'émergence de tensions entre les services, voire entre les équipes. Un premier lieu de friction apparaît de façon classique au moment des pannes entre la production et l'entretien :

« À cette époque, on était à la prime. Il fallait faire du tonnage. Sur le parking, il y avait des vendeurs de frigidaires ou de mobylettes qui étaient là en juin au moment du versement de la prime de bonne marche. On vendait très très bien à l'époque. Usinor payait bien. Mieux que Chausson, pour Marinoni c'était moins évident parce que le travail était plus intéressant du point de vue mécanique⁸³.

En plus, au service entretien, on faisait des heures parce qu'il fallait que ça tourne. En cas de pépins, on arrivait sur la machine, 10 minutes après vous aviez l'équipe de lamineurs sur le dos qui demandaient : " Quand est-ce qu'on redémarre ? Combien de temps cela va durer ? " Une heure après, c'étaient les chefs de service qui déboulaient et une heure et demie après c'était le directeur de l'usine. Après, la prime a été incorporée et cela a été plus calme, parce qu'on travaillait comme des brutes, on était tous crevés. »

(Entretien M. Lecoeur, contremaître du service entretien en retraite, usine de Montataire, 10 juin 1992)⁸⁴.

De même, entre les équipes à l'intérieur des services décapage et laminage, les discussions portent souvent sur le contenu des programmes de production. La qualité à fournir et le nombre d'opérations que doit subir le produit influencent la vitesse du processus de fabrication et par conséquent le tonnage produit par poste. L'enjeu des débats à l'intérieur d'un même service se transforme et porte sur l'attribution des programmes de fabrication les

⁸³Grosses sociétés voisines d'Usinor, Chausson étant dans l'automobile et Marinoni dans les rotatives d'imprimerie.

⁸⁴Ce que le directeur de l'époque exprime sous forme de boutade : « Je suis content quand le service entretien n'a rien à faire parce que c'est là que je gagne de l'argent. Ça prouve que l'usine tourne. » Entretien M. Hesse, déjà

plus favorables entre les équipes :

« Il y avait une compétition entre les équipes pour faire le plus de tonnes. Quand vous aviez de la production de tôles larges sans dérivage, vous faisiez de la tonne alors que ceux qui faisaient de la bonne qualité, ils tournaient moins vite et ils produisaient moins de tonnes. Les ingénieurs marquaient les résultats et cela stimulait la concurrence. »

(Entretien M. Lambert, contremaître au décapage-laminage en retraite, usine de Montataire, 16 janvier 1992)

Ce mode de rémunération permet une réussite économique de la société mais au prix d'une instabilité sociale presque permanente. On comprend mieux comment l'apparition de conflits sociaux a pu se nourrir de cette forme de gestion des rémunérations. Dans ce cadre, Montataire constitue un exemple significatif du tâtonnement salarial en vigueur à l'époque dans l'ensemble de la société.

L'influence de la prime de bonne marche se fait aussi sentir à l'extérieur de l'usine, ne serait-ce que du fait de ses retombées sur les commerces locaux. En outre, la prime de bonne marche devient rapidement un enjeu dans les débats syndicats-patronat des usines situées aux alentours d'Usinor-Montataire. C'est d'ailleurs la réaction de l'environnement qui entraîne une modification de son mode de calcul et de paiement⁸⁵.

En juin 1959, elle atteint 25 % du salaire annuel. Les salariés perçoivent donc l'équivalent de 4 mois en un seul versement. L'importance de la prime attire l'attention de la presse qui s'en fait l'écho. Non seulement les salariés et les dirigeants des autres entreprises de la région s'en trouvent informés, mais aussi de proche en proche, la chambre syndicale de la sidérurgie française, ainsi que celle de l'automobile. Dans le bassin d'emploi, la prime exacerbe encore les différences salariales entre Usinor et les autres usines. À l'échelon national, la principale crainte des dirigeants d'entreprises affiliées à la CSSF est de voir se propager une revendication salariale justifiée par l'exemple d'Usinor-Montataire. Enfin, il semble que la chambre syndicale de l'automobile ait été un moment tentée d'utiliser cet argument pour contester les éventuelles hausses de tarifs qui lui étaient alors demandées par les sidérurgistes. Lorsqu'on connaît les relations tendues entre les sidérurgistes et les utilisateurs d'acier⁸⁶, on évalue mieux la gravité de la situation. Le P.-D.G. de l'époque, René Damien, se saisit de l'affaire et impose une réforme du mode de paiement de la prime de bonne marche.

citée, 25 septembre 1991. De nombreux travaux portent sur les relations entre l'entretien et la production, entre autres : M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, (rééd.), 1977.

⁸⁵Cet épisode de la vie de Montataire a été rapporté de façon romancée dans un livre rédigé par un ancien cadre CGC de l'usine, H. Pefferkorn, *La prime*, Paris, La Pensée universelle, 1992. Voir en particulier p. 127-135.

⁸⁶Cf. les travaux de M. Kipping, *L'amélioration de la compétitivité...*, *op. cit.*

Depuis septembre 1960, un accord intègre les primes aux salaires dans l'ensemble de la société. Celles-ci ne sont plus versées en une fois, mais le sont mensuellement ou à la quinzaine sous forme d'acomptes répartis tout au long de l'année, le solde étant partagé entre juin et septembre⁸⁷. Ce nouveau système permet donc d'atténuer l'effet spectaculaire d'un versement unique. Ceci réduit les sources de tensions, sans amener pourtant l'arrêt des revendications salariales. Tout au plus permet-il d'assurer une plus grande tranquillité d'esprit aux dirigeants des usines et de la société, en lissant les différences entre les équipes, entre les services voire entre l'usine et son environnement. Ce mouvement sera accentué ultérieurement avec la mise en place de la mensualisation en 1971.

6. Une gestion spécifique des rémunérations du personnel « supérieur ».

Les ingénieurs et les cadres bénéficient d'un mode de gestion particulier, qui mérite d'être détaillé. Outre la différence de mode de calcul — les salariés de cette catégorie étant, on l'a vu plus haut, au forfait —, le suivi de leur dossier ne relève pas de la responsabilité directe des usines⁸⁸. Les rémunérations sont gérées par la direction générale située à Paris et non par le service du personnel local :

« Pour les cadres, c'était Paris qui nous gérait. Mais tous les problèmes passaient par les directeurs du site. Quand on était augmenté c'était le directeur de l'usine qui vous convoquait pour vous l'annoncer. C'était très hiérarchisé. C'était un peu comme à l'armée, il y avait des titres. »

(Entretien M. Jaillard, ingénieur, 29 mai 1992).

Cette centralisation peut s'expliquer de plusieurs façons.

Le mode de calcul des rémunérations des ingénieurs et cadres permet une gestion simplifiée. Le salaire dépend d'un indice défini par une grille nationale, du coup les particularités locales ne pèsent quasiment pas sur sa détermination. Cette question peut par conséquent être centralisée à Paris. D'autant plus que les rémunérations des cadres présentent un enjeu financier et politique important dans une société qui est soucieuse à la fois de son équilibre financier et du bien-être de ses responsables. Pourtant, cette explication n'est pas complètement satisfaisante. Le rôle du directeur de l'usine est ici sous-estimé car les propositions d'augmentation sont soumises à son avis.

Une deuxième hypothèse pousse à voir dans cette centralisation les prémises d'une gestion des trajectoires professionnelles des ingénieurs et cadres entre les usines de la société. En permettant jusqu'aux années 1970 un suivi purement statistique des individus, la

⁸⁷Il semble qu'à Denain le second acompte soit versé en décembre, règlement intérieur de l'usine de Denain, 1967. Archives Usinor.

centralisation fournit une photographie des rémunérations et de l'ancienneté des membres du groupe cadre. Ce point sera analysé plus loin lors de l'étude des trajectoires et des promotions des salariés d'Usinor⁸⁹.

Dernière explication possible, la volonté de la société de préserver l'intimité de cette catégorie de salariés dans les débats sociaux :

« Les salaires des ingénieurs et cadres, c'est-à-dire du personnel supérieur comme on l'appelait, étaient administrés et rémunérés par Paris. C'est peut-être pour des raisons de discrétion car à l'époque, au moins dans le bassin creillois, ce n'était pas amusant tous les jours. On était assez souvent soumis aux attaques personnelles. »

(Entretien M. Lagersie, déjà cité, 5 septembre 1991).

En ce qui concerne la période 1945-1970, peut-on conclure à l'existence d'un localisme en matière salariale ? Du point de vue du contrôle réel sur les choix en matière d'augmentation et de définition de classification, la réponse est plutôt négative. Les orientations et les outils définis par la direction générale paraissent primer. Pourtant, les ressources des usines ne sont pas négligeables. Elles disposent de « trucs » pour tourner la rigidité. Il y a bien entendu les augmentations au coup par coup ainsi que la possibilité, avant 1960, de jouer sur la prime. Plus importante paraît être la participation aux négociations collectives locales. En décentralisant les lieux de négociation entre les partenaires sociaux, la direction permet aux usines de peser sur la définition et le contenu des conventions afin de les rapprocher des spécificités locales. On comprend mieux pourquoi Usinor s'y fait représenter par les directeurs de sites, là où les autres sociétés y envoient leur chef de personnel⁹⁰. Ainsi, la politique de rémunération est bien animée localement mais à l'intérieur d'un cadre strictement défini par la direction parisienne de la société. Le localisme s'exprime donc dans la définition du contenu des négociations conventionnelles et dans la gestion au quotidien des problèmes de salaires. L'intervention de l'échelon central se fait dans des circonstances exceptionnelles de grandes négociations nationales ou plus fréquemment dans le cas de grèves.

En définitive, la politique de rémunération de la société Usinor est fortement centralisée au moins jusqu'au début des années 1970. Les chefs de service comme les directeurs d'usines n'ont quasiment pas de marges de manœuvre dans ce domaine. La mise en place de la mensualisation au début des années 1970, puis l'abandon de la grille Parodi à partir de 1976 n'entraînent qu'une légère augmentation de l'autonomie locale. Dans le domaine des

⁸⁸Aucun document ne permet actuellement de conclure pour les autres usines, mais cette pratique a été confirmée par des témoignages.

⁸⁹Voir chapitre IV, § II.

⁹⁰Entretien M. Lagersie, déjà cité, 5 septembre 1991.

conventions collectives, on assiste à une centralisation des lieux de négociation dans la profession et à l'intérieur d'Usinor. Elle fait prendre conscience aux dirigeants de la société de la nécessité d'une certaine souplesse dans ce domaine⁹¹.

À partir de 1976, une certaine latitude est laissée aux chefs de service. De plus, les directeurs d'usines peuvent octroyer des augmentations individuelles à l'intérieur d'une enveloppe équivalente à 2 % de la masse salariale de leur service⁹². Cette évolution correspond en fait à la recherche d'une individualisation des salaires. Du coup, tout au long des années 1970, la question des rémunérations se trouve prise entre d'une part un objectif d'homogénéisation de politiques locales spécifiques qui constituent un foyer revendicatif et d'autre part une volonté de laisser plus de marges aux dirigeants locaux afin de tenir compte des particularismes de leurs outils. C'est seulement à partir de 1978 et l'introduction d'un processus de budgétisation dans l'ensemble de l'entreprise Usinor que l'on voit réellement s'affirmer une politique décentralisée des salaires vers les usines. Ce point sera étudié plus précisément dans le chapitre VIII qui présentera l'arrivée de Claude Etchegaray à la tête du groupe.

Chez Usinor, la volonté d'attirer et de contrôler la main-d'œuvre s'inscrit dans les politiques de logement et de rémunération utilisées dans l'entreprise. La pratique d'une rémunération moyenne élevée se maintiendra longtemps puisqu'en 1984 un rapport de la Cour des comptes constatera encore que la sidérurgie paye mieux ses salariés que de nombreux autres secteurs d'activité⁹³ (voir tableau 5). On peut remarquer que les rémunérations de la sidérurgie sont plus élevées pour les ouvriers et les cadres que dans d'autres branches. Ceci n'est pas vrai pour les ETAM. En conclusion, et au regard de la moyenne des salaires dans la sidérurgie, Usinor se place dans une position favorable vis-à-vis des autres branches.

La volonté de contrôle de l'entreprise sur ses salariés prend aussi des formes plus indirectes en aménageant non seulement la vie professionnelle du salarié, mais aussi sa vie familiale et son départ vers la retraite. Une forme de présélection des futurs embauchés de

⁹¹L'accord instituant la nouvelle grille a été signé le 21 juillet 1975, F. Eyraud, « La fin des classifications Parodi », art. cité.

⁹²Entretien M. Didelot, directeur de l'usine de Montataire de 1976 à 1983, déjà cité, 2 novembre 1991. Il ajoute d'ailleurs que jusqu'au début de l'année 1959, les augmentations de salaires proposées par les chefs de service étaient soumises à la signature du directeur de l'usine de l'époque, M. Mallet. Voir la description du conflit de 1966 plus haut.

⁹³*Rapport de la Cour des comptes sur la gestion de la société Usinor 1978-1985*, AN, IND. 910444/7, 91/110. Cette évolution du coût de la main-d'œuvre est construite à partir des statistiques du ministère des Affaires sociales. Il s'agit de la rémunération brute de base, y compris les primes mensuelles mais sans les remboursements de frais (gains horaires ouvriers et gains mensuels pour les autres).

l'entreprise est mise en place en privilégiant un recrutement d'enfants de salariés. Ceci passe par un ensemble de prestations sociales complémentaires avantageuses vis-à-vis des régimes de protection sociale proposés par d'autres entreprises. De ce point de vue, les salariés d'Usinor, et plus généralement de la sidérurgie, bénéficient d'un régime complémentaire assez favorable.

Tableau 5

Comparaison des salaires des différentes branches industrielles (1978-1983)

	CADRES		OUVRIERS	
	Oct. 1978	Oct. 1983	1978	1983
(gains horaires)				
Sidérurgie (1)	11 390	18 620	20,6	37,3
1 ^{er} transfo. métaux (2)	9 550	16 420	17,65	33,45
Prod. et transf. non ferreux (3)	10 710	18 320	19,4	37
Prod. et transf. ferreux (4)	10 650	17 890	19,6	36,2
Fonderie (5)	9 320	15 830	17,6	34
Constr. machines (6)	8 730	14 780	18,6	35,65
Constr. autom. (7)	9 560	16 450	19,35	36,05
Constr. navale (8)	8 160	14 860	20,75	39,7

	ETAM			
	AGENTS DE MAÎTRISE		EMPLOYÉS	
(gains mensuels)	1978	1983	1978	1983
(1)	4 970	8 330	3 810	6 460
(2)	4 860	8 110	3 630	6 440
(3)	5 230	9 050	3 690	6 580
(4)	4 990	8 400	3 740	6 490
(5)	4 760	8 420	3 470	6 450
(6)	4 890	8 490	3 510	6 260
(7)	5 260	8 820	4 030	7 120
(8)	5 280	9 380	3 680	6 500

C. ŒUVRES SOCIALES, REGIME DE RETRAITE COMPLEMENTAIRE : LA PRISE EN CHARGE DE L'AVANT-TRAVAIL ET DE L'APRES-TRAVAIL

La « couverture sociale » de l'entreprise s'étend donc à la famille du salarié ainsi qu'à certains aspects de sa vie « civile », parallèles ou postérieurs à sa vie professionnelle. Une fois encore, Usinor n'innove pas mais reprend des pratiques courantes dans le secteur de la

sidérurgie depuis le XIX^e siècle, en particulier en matière d'œuvres sociales⁹⁴. Ce qui est étonnant, ce n'est pas l'existence de cette prise en charge du salarié par la société, mais plus leur persistance de fait jusqu'à la fin des années 1970.

Outre l'intérêt économique des œuvres déjà clairement établi, il faut insister sur l'utilité de ces pratiques — on pourrait dire de ces institutions — à la fois pour la société et pour les salariés. Usinor peut ainsi valoriser son rôle d'institution sociale vis-à-vis de ses propres salariés mais aussi auprès des autres entreprises, et des pouvoirs publics. La direction utilise d'ailleurs régulièrement cet argument pour véhiculer l'image d'une entreprise disposant d'une politique sociale dynamique. Ainsi, lors de la première réunion du comité central d'entreprise, le 22 décembre 1948 à Valenciennes, il est souligné que le budget des œuvres sociales rapporté à chaque salarié s'élève à 2 500 francs⁹⁵. Presque 10 ans plus tard, en 1957, dans une brochure de présentation de la société, la direction reprend ce thème : « Le magnifique développement technique des usines [...] s'est accompli, dès la création de celles-ci, avec le soutien d'œuvres qui, rapprochant et aidant tous les artisans de cette vaste entreprise, les rendirent plus unis et plus forts »⁹⁶. Que faut-il entendre par la notion d'œuvres sociales ? Comment celles-ci évoluent-elles ?

1. Œuvre sociale ou œuvres sociales ?

La notion d'« œuvres sociales de la société » recouvre en fait une multitude d'éléments⁹⁷. Certaines sont des œuvres d'entraide, d'autres ont un caractère éducatif, d'autres enfin concernent les loisirs des salariés. De plus, les comités d'entreprise — on devrait plutôt dire ici les comités d'établissement — gèrent des camps ou des colonies de vacances. Ces centres sont spécialisés par catégories de « clientèles ». En 1957, les apprentis et les jeunes ouvriers peuvent bénéficier de camps de vacances de Saint-Jorioz, de Corse ou de Saint-Raphaël. Les enfants des salariés de l'entreprise disposent, eux, de plusieurs centres : domaines de Beauval, de Boullay-Thierry (Eure-et-Loir), des Boullaises, de La Barbière ou encore de Baboeuf (Oise)⁹⁸. Par ailleurs les enfants du personnel souffrant de troubles de santé avaient la possibilité de séjourner à l'aérium de Bellevue en Haute-Savoie.

Les usines présentent de nombreuses similitudes. À Montataire, le règlement de 1948

⁹⁴Voir pour Montataire, É. Godelier, *Du capitalisme familial...*, *op. cit.*

⁹⁵Le comité central d'entreprise aurait dû être constitué le 3 juillet 1948, mais il semble que le retard soit dû à la lenteur de l'accord de l'inspection du travail qui attendait elle-même une réponse des organisations syndicales. Réunions du conseil d'administration d'Usinor des 1^{er} juillet 1948 et 16 septembre 1948.

⁹⁶Livret de présentation, *La société Usinor en 1957*. Archives Sollac-Montataire.

⁹⁷Dans ce travail, la politique de logement a été distinguée des autres œuvres. Dans les présentations retenues par la direction, elle est incluse dans les œuvres sociales. Compte tenu de son importance, elle a en effet semblé mériter une analyse particulière.

précise que les œuvres regroupent l'institut de prévoyance (retraite complémentaire), la caisse de secours au décès, les jardins ouvriers et les logements⁹⁹. S'y ajoutent plusieurs commissions qui sont autant de domaines d'intervention des œuvres : commission des vieux travailleurs, des sports et loisirs, de l'arbre de Noël, de la bibliothèque et de la coopérative. Plus tard, ont été créées une caisse de location de matériel de camping et de bricolage, une association sportive (en 1950), ainsi que des colonies de vacances. Les œuvres sociales de Montataire sont toutefois moins nombreuses que celles de Denain.

Un document de 1967 dresse une liste des œuvres de Denain¹⁰⁰. On y retrouve la grande variété d'œuvres évoquées à l'instant. Il est frappant de constater à quel point elles rejoignent ce qu'on pouvait trouver au siècle dernier.

Périodiquement, le conseil d'administration insiste sur l'importance des versements accordés aux œuvres sociales. Ce rappel politique suppose qu'un réel effort soit fait par l'entreprise. Qu'en est-il ? Comment les œuvres pèsent-elles sur les ressources de la société ? La majeure partie du financement va aux retraites complémentaires. En 1956, sur un total de 513 millions d'anciens francs versés aux œuvres prises au sens le plus large, 326 correspondaient à la retraite complémentaire soit 63 %, 83 millions aux prêts au logement (16 %) et 105 millions au reste des œuvres soit 20 % (voir tableau 6). Pour mémoire, la même année, le chiffre d'affaires de la société dépasse légèrement 65 milliards d'anciens francs et les frais de personnel atteignent 15,9 milliards. Les œuvres au sens large représentent, cette année-là, environ 3 % des frais de personnel et 0,6 % du chiffre d'affaires. Il s'agit réellement d'une toute petite partie des recettes de l'entreprise.

Tableau 6

Œuvres sociales d'Usinor (1954-1981)

A INSERER

2. Des dotations fluctuantes dans le temps.

Y a-t-il eu une évolution¹⁰¹ ? La période étudiée est marquée par une grande continuité.

⁹⁸En 1974, la société dispose de 18 colonies de vacances.

⁹⁹Voir document plus haut.

¹⁰⁰Cf. annexe III.

¹⁰¹Il n'a pas été possible de retrouver la totalité des dotations aux œuvres. Aussi certaines valeurs ont été reconstituées et ont permis d'étayer l'analyse des chiffres disponibles. Rapport des AGO d'actionnaires 1957 à 1980. Archives Usinor.

La répartition est presque la même durant ces trente années : autour de 60 % pour les retraites, 20 % pour les prêts et 20 % pour les autres œuvres. Si on rapporte ces valeurs au chiffre d'affaires ou aux frais de personnel, on retrouve aussi une valeur presque constante : 0,5 à 0,6 % du chiffre d'affaires et environ 3 % des frais de personnel. Le budget qui leur est alloué évolue presque exactement au même rythme que les frais de personnel.

Comment s'opère le financement ? Le comité central d'entreprise transmet aux différents comités d'établissement des usines les sommes qu'il a reçues de la société. La décentralisation et le souci de tenir compte des particularismes locaux ont joué dans l'organisation de la plupart des œuvres :

« À la création de la société Usinor, il a paru préférable de ne pas uniformiser les œuvres sociales de nos usines et de laisser, dans ce domaine, à chacune d'elles ses propres initiatives, par contre la nécessité s'imposa d'uniformiser le régime des allocations complémentaires de retraites versées aux membres de notre personnel ayant cessé leurs fonctions. C'est ainsi que fut créée l'Institution de Prévoyance Usinor, agréée par l'arrêté du 8 août 1948 »¹⁰².

Cette solution crée aussi des difficultés car des différences apparaissent entre les œuvres sociales des usines¹⁰³. Certaines sont plus généreuses que d'autres. D'où vient cette évolution ?

Globalement, les œuvres sociales au sens large, c'est-à-dire comprenant retraites complémentaires et prêts, représentent presque toujours environ 0,55 % du chiffre d'affaires. La charge est donc tout à fait acceptable, d'autant plus qu'elle varie peu. Lorsqu'elle évolue, c'est surtout du fait de la variation des retraites complémentaires. Du coup, les autres œuvres ne bougent que très peu en proportion, même si leur dotation augmente régulièrement sur la période que nous étudions. Les dirigeants ne laissent donc progresser la dotation des œuvres que légèrement. Toutefois celle-ci reste plus favorable que dans de nombreuses autres entreprises¹⁰⁴.

Pour l'entreprise, le financement des œuvres sociales ne coûte pas beaucoup. Par contre, celles-ci jouent un rôle symbolique important car elles permettent à Usinor d'affirmer son sens de la responsabilité sociale vis-à-vis de ses salariés, en activité ou à la retraite, ainsi que vis-à-vis de leur famille¹⁰⁵. En même temps, cette politique patronale répond partiellement à certaines attentes des salariés. Il faut notamment comprendre ce qui assure le succès et la

¹⁰²Livret de présentation de la société Usinor en 1957, *op. cit.*

¹⁰³Entretien M. Rosat, déjà cité, 10 septembre 1992.

¹⁰⁴*Ibid.*

¹⁰⁵Dans le Nord, le directeur de l'usine appartient souvent lui-même à la société de musique et aux différentes associations. Ceci distingue par exemple Montataire des autres usines. Entretien M. Didelot, déjà cité, 2 novembre 1991.

pérennité de ces pratiques face aux réseaux de solidarité ouvrières traditionnels.

On ne peut accepter une explication qui serait purement économique, en ce sens qu'elle privilégierait le fait que les utilisateurs de ces œuvres ne seraient attirés que par l'allègement des charges — intérêts faibles, prix réduits des produits, cadeaux divers — proposé par ces institutions. Le fait est assez évident pour se contenter de l'évoquer.

De toute évidence, l'existence et l'activité de ces œuvres jouent un rôle déterminant dans la constitution et le maintien d'une identité collective parmi les salariés de l'usine. Gérard Noiriel a montré comment se structure le réseau d'entraide au travers de ces multiples sociétés au XIX^e siècle. Son analyse peut encore rendre compte de la situation d'Usinor après 1945 :

« Pour comprendre l'importance sociale de ce type de pratique, il faut se souvenir que, dans le cadre des quartiers ouvriers traditionnels, la situation des gens du peuple dépend en grande partie du réseau de relations que chacun réussit à se constituer. Une bonne intégration permet souvent, en cas de mauvaise fortune, de retrouver plus facilement du travail [...]. Les sociétés d'entraide sont une autre illustration de ce phénomène. Dans ces conditions, les fêtes populaires sont comme un moyen de tester la disponibilité de chaque individu vis-à-vis du groupe. Celle-ci se manifeste par le dévouement " désintéressé " dont chacun doit faire preuve pour organiser la fête et pour l'animer, mais aussi par les dépenses " inconsidérées " dont il faut se montrer capable à ce moment-là par amitié pour les autres, et dont toute la communauté mesure le prix sans qu'il soit besoin de philanthropes pour le lui rappeler. L'art de la dépense populaire est un art difficile parce qu'il s'inscrit dans une stratégie de groupe »¹⁰⁶.

On perçoit mieux pourquoi dans les usines les plus anciennes de la société, la gestion des œuvres sociales s'effectue de façon à la fois plus surveillée par la collectivité et en même temps plus « amicale ». Ces usines connaissaient déjà une certaine forme de paternalisme avant le démarrage d'Usinor :

« On n'a jamais eu de problèmes avec les œuvres à Usinor, sauf à Dunkerque. Là, le comité dépensait trop, il s'était lancé dans des dépenses somptuaires et dispendieuses qu'il ne pouvait plus payer. Du coup, il s'est retrouvé endetté, et là on a eu la bagarre ».

Entretien M. Rosat, déjà cité, 10 septembre 1992.

Cependant, à travers les œuvres sociales, les salariés d'Usinor paraissent assez étroitement dépendants de la société. L'exemple des retraites complémentaires est à cet égard révélateur. L'institution de prévoyance d'Usinor est alimentée par des cotisations des salariés

de la société. Elle constitue une retraite complémentaire qui est versée en plus de la retraite normale. Par ailleurs, la gestion des retraites est effectuée par la société elle-même, qui sert d'intermédiaire entre les salariés et les organismes sociaux¹⁰⁷. L'entreprise se place entre la vie professionnelle du salarié et sa vie civile. En prenant à sa charge des actes de la vie quotidienne, elle leur simplifie l'existence et en même temps fait peser sur eux le poids d'une organisation, en particulier hiérarchique, conçue pour répondre à des impératifs productifs. Elle met en place un prisme institutionnel qui est susceptible de modeler la vision et la vie sociale du salarié et de sa famille hors de l'usine.

Cet important encadrement social existe aussi pour les enfants bénéficiant des colonies de vacances. Cette pratique se prolonge longtemps dans le temps puisque le nombre d'enfants de salariés qui partent grâce à Usinor atteint 4 855 en 1974¹⁰⁸. À cette date, le personnel d'Usinor compte près de 42 000 salariés. La prise en charge par Usinor est donc considérable. Elle l'est d'autant plus que ce sont les enfants d'ouvriers qui bénéficient plus de ces colonies de vacances. Un contremaître de Montataire décrit les colonies Usinor de la façon suivante :

« Les colonies d'Usinor, on a vite compris. On y avait envoyé notre fils. C'était mal tenu. Les gosses étaient surtout des enfants d'ouvriers de l'usine. Leurs pères travaillaient souvent ensemble, ils se connaissaient. La colonie c'était une mini-usine. »

(Entretien M. Hesse, déjà cité, 25 septembre 1991).

La séparation hiérarchique interne à l'usine se répercute à l'extérieur de l'entreprise.

En accordant une assez grande marge aux usines, la société Usinor entretient des particularismes même s'il y a de nombreux points communs entre les pratiques retenues localement. Elle reprend le plus souvent à son compte des méthodes typiquement paternalistes qui avaient été inventées bien avant sa création. L'histoire et l'évolution des œuvres sociales sont, dès le début, marquées par leurs origines et leur lieu d'implantation. Plus les usines sont anciennes, plus la tradition des œuvres sociales reste vivace. Cette politique sociale se maintient y compris durant la crise que traverse la société dans les années 1970. Ce n'est que lorsque les usines seront fermées que les œuvres disparaîtront avec elles.

Ce qui vient d'être dit à propos des œuvres sociales rejoint la description des politiques

¹⁰⁶G. Noiriel, *Les ouvriers...*, *op. cit.*, p. 54.

¹⁰⁷Un tel système existe aussi pour le paiement des prestations par la Sécurité sociale. Les feuilles de maladie étaient remises au contremaître, qui les transmet au bureau des salaires, celui-ci les remplit et les envoie à la Sécurité sociale. Au retour, c'est le contremaître qui restitue le double de la quittance de Sécurité sociale au salarié qui peut alors aller se faire rembourser à un bureau de paiements de la société. Source : document interne Usinor-Denain, 1967. Archives Sollac-Montataire.

¹⁰⁸Ce nombre va encore augmenter par la suite : 5 727 en 1975, 5 472 en 1976, 5 247 en 1977, 5 888 en 1978. À partir de cette date, les effectifs sont moins importants : 4 176 en 1979, 4 556 en 1980, 3 163 en 1981. Rapports aux AGO d'Usinor. Archives Usinor.

de rémunération et de logement vues plus haut. Ces dernières ont pourtant des objectifs plus précis. Il s'agit clairement d'attirer une main-d'œuvre qualifiée qui fait défaut à la société. Usinor organise donc une sélection sur le marché du travail en y transférant ses critères hiérarchiques et organisationnels internes. Pourtant, les conditions que chaque usine rencontre dans son environnement, ainsi que le choix d'une certaine décentralisation par la direction générale, aboutissent à favoriser l'ancrage des usines dans leur bassin d'emploi. Mais du coup, cela complique les possibilités d'homogénéisation des politiques salariales, ainsi que l'apparition d'un éventuel marché interne au sein de la société Usinor.

Cette question se posera plus tard. Dans les années 1960 et 1970, l'impératif sera plutôt de fixer la main-d'œuvre, recrutée à l'intérieur d'un bassin d'emploi en général dominé partiellement par l'usine Usinor locale. Cette volonté se retrouve dans les modalités de recrutement et de carrière retenues par Usinor.

II. UNE POPULATION SALARIEE STABLE ET D'ORIGINE LOCALE

L'essentiel de la population salariée des usines d'Usinor est composé de personnes issues des villes ou villages voisins. Le localisme de l'entreprise se trouve ici renforcé par une endogamie sociale et professionnelle importante. La plupart des usines, en particulier les plus anciennes, s'appuient sur cette logique sociale. C'est en fait avec la création de Dunkerque (1956-1962) qu'apparaît une forme de recrutement reposant sur une logique plus « professionnelle ». Dorénavant, ce sont plutôt les besoins techniques du système de production qui prennent le pas sur la responsabilité sociale de l'usine.

Cette dernière utilise aussi à son avantage des stratégies familiales qui visent à une meilleure intégration sociale. En particulier, les méthodes de recrutement utilisées et les zones de sélection retenues par l'usine contribuent, au moins aussi fortement que les politiques de logement et de rémunération, à structurer les marchés locaux du travail. Reste à décrire et analyser les outils et les logiques de recrutement. Ceci suppose enfin aussi d'évaluer le rôle qu'a joué la conjoncture économique et commerciale sur l'élargissement ou le rétrécissement des zones de recrutement¹⁰⁹.

Comme dans les étapes précédentes, l'usine de Montataire sera privilégiée, tout en nous autorisant de temps à autre lorsque c'est possible des comparaisons avec d'autres usines.

Les modes de recrutement utilisés par les usines sidérurgiques prennent à peu près les mêmes formes. Ils utilisent trois grands principes : le recrutement dans « la lignée », le

recrutement à la criée et le recrutement sur titre¹¹⁰.

Le premier est particulièrement développé ici et se caractérise par l'embauche privilégiée des enfants de salariés de l'usine ou la société. Cette pratique entraîne l'émergence de lignées familiales de sidérurgistes, et contribue à affirmer la relation de dépendance entre l'usine, le salarié et sa famille. Les besoins de formation initiale s'en trouvent par conséquent réduits car les enfants ont un débouché professionnel quasiment sûr et pour certains, l'usine met en place des écoles qui leur assurent une formation « en alternance ».

Le second, la criée, est une réponse aux besoins importants de main-d'œuvre que rencontre la société entre 1945 et 1970. Elle concerne plutôt des ouvriers non qualifiés destinés aux services de fabrication et de parachèvement. Le recrutement s'effectue alors à « portes ouvertes », ou à la criée. Un des critères retenus pour ces services est la force physique car les travaux imposent encore souvent des manipulations de charges lourdes.

Reste enfin le recrutement sur titres ou diplômes. Pour l'essentiel, ce sont les ouvriers d'entretien, certains employés et bien sûr les ingénieurs et cadres qui sont concernés.

A. LE RECRUTEMENT FILIAL

Cette forme de recrutement est fortement présente dans la sidérurgie et à Montataire. Elle s'articule avec les stratégies d'intégration des salariés et de leur famille et les conditionne en partie.

1. Une pratique ancienne et courante dans la sidérurgie.

Même s'il n'a pas été possible de le mesurer précisément, le rôle du recrutement « filial » est important à l'usine de Montataire¹¹¹. Pourtant un petit échantillon de population peut révéler son poids.

61 entretiens ont été réalisés dont 44 avec des salariés de l'usine de Montataire (7 ingénieurs, 13 agents de maîtrise et 24 ouvriers et employés). 3 ingénieurs sont issus de familles de sidérurgistes (soit 43 %). Parmi 13 agents de maîtrise, 8 ont de la famille dans la société, (61 %). Enfin, sur 24 ouvriers, 12 sont dans le même cas (50 %). Même s'il faut

¹⁰⁹P.-D. Galloro, *op. cit.*, p. 100-104 et p. 112 et suiv.

¹¹⁰Cette typologie est empruntée à P. Chaskiel et M.-C. Villeval, qui dans leur étude de l'usine de Pompey décrivent une situation étonnamment proche de celle de Montataire et d'autres usines de la société Usinor, *Pompey..., op. cit.*, p. 30.

¹¹¹La plupart du temps, il s'agit de pratiques informelles qui sont par conséquent difficilement repérables dans les dossiers du personnel. La reconnaissance d'une « lignée familiale sidérurgique » ne devient possible que dans des cas exceptionnels lorsque les familles sont représentées par un effectif nombreux et présent depuis plusieurs générations.

prendre cet échantillon avec précaution, la forte représentation de lignées de sidérurgistes dans un si petit groupe est très frappante. Cette politique existe aussi dans d'autres usines comme Denain ou Valenciennes. La préférence donnée aux enfants de salariés ne concerne pas uniquement l'entrée dans la société, elle porte aussi sur l'intégration dans les services eux-mêmes. Du coup, on retrouve plusieurs membres d'une même famille dans un service¹¹². À Denain, ce phénomène est très accentué :

« Il y avait des secteurs clés de l'usine comme les aciéries ou les hauts-fourneaux où c'était de père en fils, comme les postes de chefs. Le fils passait chef si le père était chef ; il le plaçait comme contremaître. Toute l'entreprise était familiale. Il faut voir aussi qu'un chef d'atelier là-bas, lorsqu'un jeune ingénieur arrivait, il n'avait même pas la parole. [...] Montataire par rapport à Denain c'est moins familial parce qu'il y a des gens qui viennent de partout. »

(Entretien M. Porat, muté de Denain, déjà cité, 7 juillet 1992).

Quelles explications peut-on avancer à l'utilisation de cette méthode de recrutement ? C'est souvent dans des services appartenant au cœur du processus de production que ce mécanisme de sélection est le plus présent. Il perpétue en fait une forme de sélection et de formation des personnels héritée du XIX^e siècle. Ces services sont ceux qui sont le plus marqués par une tradition de métier. L'apprentissage étant long, le recrutement et l'affectation d'enfants de salariés y travaillant permettent à l'entreprise d'organiser à la fois le transfert des connaissances et d'une pratique de la hiérarchie entre les générations¹¹³. Mais, comme cela sera vu plus tard, le recrutement d'enfants de salariés s'effectue aussi dans les écoles professionnelles qui dépendent directement ou indirectement de l'entreprise.

2. Une complémentarité entre la politique de recrutement et les stratégies d'intégration sociale des salariés.

Globalement, cette logique de recrutement intra-familiale et intra-service se révèle efficace. En effet, elle s'appuie sur les stratégies d'intégration sociale définies par les familles et analysées par Maurizio Gribaudo dans la ville de Turin. Les choix professionnels et sociaux des individus appartenant à la famille sont en fait pour partie conditionnés par les intérêts du groupe familial¹¹⁴. En même temps, les trajectoires de ses membres dépendent étroitement du réseau que la famille peut mobiliser, en particulier en matière d'information et de ressources objectives (matérielles et relationnelles)¹¹⁵. Ici, les méthodes de recrutement de l'entreprise utilisent les mécanismes de solidarité traditionnellement développés par la société ouvrière

¹¹²Ainsi, à Montataire, la famille Catoire au service Laminage depuis au moins 3 générations.

¹¹³M. Freyssenet, « Fixer puis libérer... », art. cité, p. 27.

¹¹⁴M. Gribaudo, *Itinéraires ouvriers. Espaces et groupes sociaux à Turin au début du XX^e siècle*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1987, p. 46.

environnante. On comprend mieux dans ces conditions pourquoi, dans les usines les plus anciennes et les plus marquées par une longue tradition ouvrière, le recrutement à la lignée est plus répandu que dans les usines les plus récentes. Le particularisme de chaque site s'exprime donc aussi par l'étendue et la profondeur du champ social concerné par le recrutement filial.

Pourtant, il ne faut pas en conclure à une domination totale des outils de gestion du personnel et des usines qui façonneraient complètement les relations sociales extérieures. Les salariés ne sont pas passifs. Ils construisent aussi leurs stratégies professionnelles et sociales en utilisant ces outils. La relation entre l'entreprise et son environnement est donc assez complexe. Il y a bien une domination mais celle-ci est loin d'être absolue¹¹⁶.

B. « LA CRIEE »

Cette forme de recrutement est plus particulièrement destinée à pourvoir des emplois peu qualifiés ou appartenant à des services moins nobles que celui du laminage. Elle dépend de l'existence d'un bassin d'emploi à l'extérieur de l'usine.

1. Comblé au plus vite les besoins de main-d'œuvre non qualifiée.

Le recours à l'embauche « à la criée » existe en permanence sur la période qui nous concerne. Elle s'adresse surtout à d'autres services et à d'autres catégories de salariés que ceux que nous venons de voir. À Montataire, l'augmentation de la production entraîne un développement des opérations de parachèvement et aboutit à accentuer les besoins en main-d'œuvre, en particulier à partir des années 1960. C'est une forme de travail simple qui comporte beaucoup d'interventions humaines ou de manutention, refendage et cisailage de bobines, emballage de paquets¹¹⁷. C'est principalement dans ces services qu'on retrouve le recrutement à la criée¹¹⁸. C'est par cette voie, en particulier, à partir du milieu des années 1960, que la plupart des salariés immigrés vont entrer dans l'usine de Montataire. Ils viennent en majorité de l'usine Chausson voisine. Plus tard, au début des années 1970, la société ira les recruter directement dans certains pays du Maghreb, Algérie et Maroc¹¹⁹. Toutefois, l'usine de

¹¹⁵*Ibid.*, p. 119.

¹¹⁶À Montataire, le phénomène se réduira avec l'arrêt presque total des embauches après 1977, mais le recrutement « filial » se poursuivra sous une forme assez inattendue car les enfants de salariés seront choisis de préférence pour être intérimaires. Entretien M. Cenac, ancien directeur de l'usine de Montataire de 1983 à 1987, déjà cité, 9 juillet 1991.

¹¹⁷Entretien avec M. Cenac, déjà cité, 9 juillet 1991.

¹¹⁸Ce qui ne signifie pas que les salariés se présentent seuls. Comme nous le verrons plus tard, ils doivent souvent être parrainés par un salarié de l'usine. C'est parfois un parent et on retrouve le recrutement « filial », mais c'est aussi parfois un ami, ou une simple connaissance.

¹¹⁹Entretien M. Lagersie, déjà cité, 5 septembre 1991.

Montataire, comme en général la sidérurgie, emploie peu de travailleurs immigrés en comparaison d'autres secteurs comme le BTP ou l'automobile¹²⁰.

La criée existe dans la plupart des grandes usines. On la retrouve par exemple à Valenciennes :

« À l'époque, les ingénieurs disaient : " J'ai besoin de quelqu'un ". Tous les matins, j'avais la queue devant l'usine et j'enregistrais les candidatures. Les gens se présentaient et faisaient la queue. Quand on me demandait quelqu'un, je puisais là-dedans. On commençait par des manœuvres surtout. [...] Dans l'ensemble, il y avait relativement peu d'immigrés. Ils venaient probablement des houillères. Mais on n'a pas été les chercher. De toute façon, je n'avais pas de problèmes pour trouver du personnel. »

(Entretien M. Caprai, déjà cité, 22 octobre 1992).

Il semble que, dans les années 1960, les immigrés, en particulier italiens, soient assez nombreux dans le service haut-fourneau à l'usine de Valenciennes. Ce qui remet partiellement en cause l'idée d'une affectation privilégiée d'ouvriers de métier dans ces secteurs. Cependant, cette constatation rejoint l'analyse de O. Hardy qui dans son livre sur le Valenciennois décrit, au début du XX^e siècle, la concurrence entre les sociétés sidérurgiques, métallurgiques et minières pour la main-d'œuvre notamment qualifiée. Ceci entraîne un important taux de rotation du personnel. D'autre part, les mineurs qui rentrent dans la sidérurgie sont plutôt affectés à des postes difficiles, aciéries, hauts-fourneaux¹²¹.

Ce type de recrutement diminue l'encadrement qui existait traditionnellement dans le recrutement filial. En effet, l'usine ne dispose plus de l'information ou du moyen de contrôle que pouvait fournir la présence d'un parent ou d'un ami dans l'usine. La direction est amenée à s'informer plus en détail sur les candidats à l'embauche. À Montataire, elle utilise parfois les services d'un détective qui est chargé dans les années 1960 de mener une rapide enquête sur le futur salarié :

« Dans le bassin creillois, c'était un problème parce qu'il y avait une intense activité politique et syndicale, en particulier communiste. Donc on faisait une enquête. C'était un reproche qu'on faisait à mes prédécesseurs, ils embauchaient comme ça, et après on se retrouvait dans l'usine avec un syndicaliste de première qualité, qui en 3 mois vous mettait l'usine en grève. »

(Entretien M. Lagersie, déjà cité, 5 septembre 1991)¹²².

¹²⁰B. Camus, M. Delattre, J.-C. Dutailly, F. Eymard-Duvernay et L. Vassille, *La crise du système productif*, Paris, INSEE, 1981, p. 236-238.

¹²¹ Entretien M. Caprai, déjà cité, 22 octobre 1992, et O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, *op. cit.*, p. 34.

¹²²Il n'a pas été possible d'évaluer le nombre des nouveaux entrants qui étaient soumis à cette enquête, ni comment celle-ci était menée.

2. La question de l'existence d'un bassin d'emploi.

Le recrutement à la criée pose la question de la constitution d'un bassin d'emploi. En effet, la mise en place d'un marché local du travail dépend étroitement des plus grosses unités de la région, donc entre autres des usines sidérurgiques et des choix quantitatifs et qualitatifs opérés dans les recrutements. De ce point de vue, la région de Creil est essentiellement industrielle. Elle le reste longtemps puisqu'en 1975, 80 % des emplois industriels du canton de Montataire appartiennent encore à la métallurgie. En 1980, alors que le secteur industriel est déjà en crise, 48 % des emplois sont dans ce secteur contre 35 % pour l'ensemble du pays¹²³.

Odette Hardy remet en cause le stéréotype d'une fixité de la main-d'œuvre dans les bassins du Nord où sont implantées les usines sidérurgiques. Elle émet l'hypothèse que c'est notamment du fait de sa circulation à l'intérieur de la zone entre les usines. Ceci lui permet notamment de proposer une explication à la naissance d'une « culture » (ajouté par nous) homogène de l'espace industriel¹²⁴. La question est importante car elle constitue une explication possible de l'apparition et du développement d'un localisme qui s'appuierait sur une réserve de main-d'œuvre disponible, bref, sur une situation du marché du travail favorable à l'entreprise. Or, dans ce cas, les risques attachés à la mobilité externe limitent la volonté de quitter une usine pour une autre car le partant n'est pas sûr de retrouver un poste ailleurs. *A contrario*, lorsque le marché du travail est favorable au salarié, l'entreprise Usinor met en place des mécanismes qui attirent et semblent souvent réussir à fixer la main-d'œuvre en son sein. Dans un cas comme dans l'autre, les mouvements entre les usines sont par conséquent limités. Enfin, comme cela a été rapidement signalé, les catégories de salariés concernés par la mobilité sur le bassin creillois n'ont pas les mêmes perspectives de progression en s'adressant à une autre société.

Les ouvriers non qualifiés semblent plus susceptibles d'être concernés par une progression à l'intérieur d'Usinor. Ils paraissent souvent constituer le gros du volant de salariés sur le marché du travail par rapport aux salariés qualifiés¹²⁵. Plus que la circulation de la main-d'œuvre, c'est l'existence d'un couple structure d'emplois offerts par les entreprises/disponibilité d'une main-d'œuvre expérimentée dans la sidérurgie ou la métallurgie qui explique l'apparition d'un bassin d'emploi homogène. Ce phénomène se maintient longtemps. En 1984, le contrat de Plan État-Région recense 69 % de la population

¹²³Assedic de l'Oise et de la Somme, Archives de l'association des élus de l'Oise, 4 septembre 1991.

¹²⁴O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, *op. cit.*, p. 16.

du bassin comme ne disposant d'aucun diplôme. Le reste possède « une qualification obtenue dans l'entreprise et spécialisée dans la métallurgie et l'industrie chimique »¹²⁶. En ce qui concerne la région creilloise, la constitution d'un bassin d'emploi ne paraît pas être passée par la mobilité dont parle Odette Hardy. Ceci est confirmé par un témoin, ouvrier qualifié, entré chez Usinor en 1958 :

« Il n'y avait pas tellement de changements dans le bassin entre les usines. On faisait sa carrière dans une usine, sauf si on trouvait mieux en termes de rémunération. Mais c'était rare et minime. »

(Entretien M. Com, contremaître au service maintenance-entretien, 23 juin 1992).

Pour le bassin creillois, comme plus généralement pour la société Usinor, la mobilité reste peu importante entre 1945 et 1976. Les salariés non qualifiés qui arrivent à l'usine de Montataire y restent lorsqu'ils sont parvenus à y entrer. Quant aux salariés qualifiés, ils bénéficient de rémunérations et de divers avantages (carrières, logements, etc.) qui les incitent peu à la mobilité à l'intérieur du bassin d'emploi¹²⁷.

La situation dans le Valenciennois est plus difficile à analyser. Néanmoins la portée de l'hypothèse d'une mobilité autour des usines de Denain ou Valenciennes semble assez limitée¹²⁸. L'ancienneté de ces sites, la force de l'implantation, et l'attachement du personnel à l'usine incitent en effet à penser que les salariés sont enclins à rester dans les usines. O. Hardy sous-entend d'ailleurs que la sidérurgie et la métallurgie sont des secteurs attractifs pour les ouvriers les moins qualifiés — anciens mineurs, immigrés polonais, etc. — habitant dans le bassin du Nord-Pas-de-Calais.

C. LE RECRUTEMENT SUR TITRE

Reste à analyser le recrutement sur titre. Nous n'en dirons ici que quelques mots car cette question rejoint celle de la politique de formation évoquée plus tard. Le recrutement sur titre ne s'opère pas uniquement lorsque le futur salarié est effectivement titulaire d'un diplôme. La mise en formation de jeunes, issus ou non d'une famille de sidérurgiste, constitue

¹²⁵Entretien Madame de Blignière, directrice de l'agence ANPE de Creil, 23 juillet 1991 et statistiques de la préfecture de région Picardie-l'Observatoire régional emploi-formation 1990, Amiens.

¹²⁶*Contrat de bassin d'emploi de Creil*, 27 avril 1984. Archives de l'Association pour le développement du bassin creillois.

¹²⁷Sur le bassin d'emploi de Creil-Montataire, seule l'usine de la société Marinoni (fabrication de presses d'imprimerie et de rotatives de presse) propose aux ouvriers qualifiés de la métallurgie des rémunérations et des perspectives de carrière plus intéressantes qu'Usinor. Mais là encore, les rares candidats qualifiés à l'embauche ne changent plus lorsqu'ils y sont acceptés. Par la suite se reconstituent des stratégies de recrutement filial. Entretien avec M. Bettend, directeur du personnel de la société Harris-Marinoni, 2 octobre 1991.

¹²⁸Ceci a été confirmé par des anciens salariés de Denain et Valenciennes, voir entretiens MM. Porat et Caprai. En 1969, 55 % des salariés de Valenciennes prenant leur retraite à 60 ans ont plus de 30 ans d'ancienneté, *Montataire-Informations*, n° 6.

un aspect de ce type de recrutement. À Montataire, au moins jusqu'au début des années 1970, le recrutement sur titre concerne uniquement certaines catégories de salariés : les ouvriers d'entretien, parfois quelques lamineurs, certains employés et les cadres.

1. Disposer rapidement ou à terme d'ouvriers qualifiés.

Traditionnellement, le recrutement des ouvriers d'entretien s'effectue par ce moyen. C'est le CAP qui sert de base à cette filière :

« Mon père travaillait dans la société. Je suis entré ici en octobre 1958 à la maintenance centrale, mécanique. J'étais pris comme P1. J'avais un contrat d'apprentissage avec la société Usinor. On venait travailler pendant les vacances et on était à l'École professionnelle, à l'ENP, et on passait un CAP. On n'était pas payé, mais quand on travaillait bien, on touchait des primes. Cela durait 2 ans. On était embauché à 14 ans. Il y en a eu pas mal qui sont entrés comme moi à l'entretien. Ensuite, on devait rester environ 2 ans à la société. À l'époque, Usinor était une référence parce que les salaires étaient élevés par rapport à l'ensemble des usines de la région. »

(Entretien M. Com, déjà cité, usine de Montataire, 23 juin 1992, confirmé par M. Glineur, ancien responsable du service entretien de l'usine de Montataire, 17 juin 1992).

Durant la période allant des années 1950 aux années 1970, le besoin de personnel d'entretien qualifié est important. C'est ce qui différencie les formes de recrutement de ce service de celles du service fabrication¹²⁹. Du coup, on y trouve très peu de manœuvres et d'ouvriers spécialisés. À partir du milieu des années 1970, le titre va prendre de plus en plus d'importance dans le recrutement du personnel du service de fabrication. Cette évolution provient de la mise en place d'un contrôle des embauches par les pouvoirs publics en contrepartie des départs en préretraite organisés dans le cadre de la CGPS.

2. Le diplôme : un critère de sélection pour les employés et les cadres.

Le titre joue aussi un rôle dans le recrutement des employés et des ingénieurs. Il semble beaucoup plus difficile à évaluer pour les employés car la relation entre le titre et le contenu du travail administratif est plus lâche, à la différence de ce qui existe dans le domaine technique. Ceci implique un contrôle supplémentaire des connaissances de la part de l'usine au moment de l'entrée du nouveau salarié :

« Je suis entré en 1957. Je sortais de l'école avec un BEPC. Tous les travaux administratifs étaient manuels à ce moment-là. On en était au début de la mécanographie. Mon père travaillait déjà dans l'usine. Il s'est adressé au chef du personnel, qui lui a proposé de me faire passer un petit examen d'entrée. Cela se faisait pour les administratifs. Il y avait une dictée et un petit problème avec les quatre opérations.

J'ai passé cela un matin et l'après-midi, un garde est arrivé chez nous en demandant

¹²⁹Entretien M. Bazard, ancien responsable du service entretien électrique de l'usine de Montataire, 10 juin 1992.

à mon père de me ramener chez le directeur du personnel. C'était un lundi et j'ai été embauché jeudi. La politique à ce moment-là consistait à embaucher de préférence les enfants des membres du personnel plutôt que de faire des recherches d'autres personnes. Je suis entré au service comptable. »

(Entretien M. Lelong, contremaître au service administration et gestion de production, usine de Montataire, 16 juin 1992)¹³⁰.

L'importance donnée ici au titre provient du mode de classement des salariés dans les grilles de rémunérations. C'est lui qui détermine l'indice.

Reste enfin les ingénieurs. Là, et pour les mêmes raisons, le titre est l'élément primordial du recrutement et par la suite de l'évolution de carrière chez Usinor :

« La sidérurgie est un secteur très très hiérarchisé où la valeur des diplômés a une importance prépondérante. Pendant très longtemps, nous étions 2 cadres non-diplômés dans l'usine. Maintenant, cela a évolué. Je suis moi-même passé cadre à près de 40 ans. Je pense qu'avec une organisation plus souple, j'aurais dû passer vers 33 ou 34 ans. »

(Entretien M. Leborgne, chef du service décapage-laminage de l'usine de Montataire, 1^{er} juin 1992).

Les futurs ingénieurs et cadres n'échappent pas à la petite enquête de moralité évoquée plus haut pour le personnel « ouvrier » et « employé » dans les années 1960¹³¹.

L'ensemble de ces modes de recrutement s'adresse essentiellement à la population locale. Le marché du travail est limité aux quelques communes proches. Pour Montataire, une étude menée par l'usine en 1977 montre que sur 2 500 salariés, 1 540 habitaient dans un périmètre de 5 km autour de l'usine, soit 62 %¹³². En 1991, la proportion reste forte puisque 52 % du personnel de l'usine Usinor-Montataire habite dans cette même zone¹³³. Cette dernière se distingue assez nettement de l'usine Chausson, sa proche voisine. Pour cette dernière usine, Jacques Malézieux a montré que, dans les années 1970, le bassin de référence de cette société était très étendu (15 lignes d'autocars dont la plus longue atteint une distance de 50 km). Avec la croissance de sa production, elle organise le ramassage des salariés sur une zone de plus en plus éloignée de l'usine de Creil¹³⁴.

Usinor-Montataire apparaît par différence comme beaucoup plus concentrée sur une

¹³⁰D'autres employés ont témoigné de la même expérience dans les services administratifs. Entretiens avec Mme Pinguet, 25 juin 1990, et M. Dulongcourty, 9 juillet 1990.

¹³¹Entretien M. Didelot, ancien directeur de l'usine de Montataire, 2 novembre 1991.

¹³²*Montataire-informations*, n° 42, 2/1978. Archives Sollac-Montataire. Cette tendance n'est pas propre à Usinor puisqu'un rapport du préfet de l'Oise datant de 1977 constate lui aussi l'importance du phénomène sur le bassin creillois, *Rapport sur l'emploi dans l'Oise*, décembre 1977, Archives de l'Association des élus de l'Oise, 4 septembre 1991.

¹³³Pour autant, certains sont originaires du Nord ou de l'Est de la France. Ils sont arrivés à Montataire à la suite des mutations internes organisées en application de la CGPS.

¹³⁴J. Malézieux, « Le bassin de main d'œuvre des grandes unités de production industrielle : évolution récente », *Bulletin de l'Association de géographie française*, n° 476, 1981.

zone de recrutement proche de l'usine (6 lignes seulement en 1977). Ainsi apparaissent deux profils de main-d'œuvre différents, l'un — Chausson — composé essentiellement d'ouvriers spécialisés, l'autre — Usinor — comporte beaucoup plus d'ouvriers qualifiés. On peut légitimement penser qu'il faut y voir l'influence d'un recrutement plus orienté vers « la criée » dans le premier cas et vers la logique « filiale » dans le second. D'autre part, le système technique de la sidérurgie impose une proximité de certaines catégories de personnel qui doivent résider souvent dans des cités proches. La fabrication automobile de Chausson pourrait ne pas rencontrer les mêmes problèmes car le cycle de production y est beaucoup moins linéarisé.

En conclusion, sur le bassin d'emploi de la région de Creil-Montataire, Usinor se situe comme l'une des usines qui recrutent de préférence des salariés disposant d'une recommandation à l'intérieur de la société. En retenant de façon privilégiée une méthode de recrutement « filial », elle restreint du même coup les limites du marché du travail sur lequel elle opère. Sur plusieurs générations, un effet de stabilisation de la population à proximité de l'usine se construit autour d'un « contrat implicite » entre l'usine et son environnement. L'usine choisit son personnel prioritairement dans une partie de la population qu'elle connaît et contrôle partiellement. En contrepartie, les salariés préfèrent Usinor qui leur offre plus d'avantages et de perspectives de carrière. La formation et la socialisation des salariés et de certains membres de leur famille, lorsqu'ils ont réussi à y entrer, sont assurées par l'usine.

Grosso modo, on peut dire que cette forme de sélection et d'embauche se maintient entre la naissance de la société (1948) et 1977, date à laquelle la crise entraîne le blocage des embauches et les premières restructurations. Ce « contrat implicite » paraît nettement plus prégnant sur les sites les plus anciens du Nord, et plus tard de l'Est détenus par Usinor¹³⁵. Bref, ce contrat évolue au rythme des fluctuations du marché du travail, donc en fonction du degré de contrôle qu'exerce la société sur son environnement¹³⁶. C'est ici qu'il faut en grande partie rechercher l'explication des conflits quasi insurrectionnels qu'ont connus les régions de Longwy et de Denain à la fin des années 1970. Derrière la question de l'emploi, c'est souvent le sentiment d'une trahison ou d'une rupture de ce « contrat » qui prédomine dans la population locale.

¹³⁵De ce point de vue, le bassin industriel de Montataire, même s'il est très marqué par son histoire métallurgique, l'est en tout cas moins que le bassin de Denain ou de Valenciennes. Voir à ce propos les travaux de R. Leboutte, « Croissance-Déclin-Reconversion. La problématique des bassins industriels en Europe (1750-1992) », in *Innover dans la régression, régions et industries menacées de déclin*, Colloque CRHST du 6 octobre 1992, Cité des Sciences et de l'Industrie, **édition, date**.

¹³⁶Ce contrat n'est pas accepté une fois pour toutes. Périodiquement, les conflits du travail viennent tester la nature et l'étendue de ce contrôle.

C'est donc une relation profonde et durable qui est organisée par les outils de recrutement et de gestion du personnel. Ils contribuent à tisser une intégration entre l'usine et son environnement social. Même si on retrouve des pratiques équivalentes dans chaque usine de la société, leurs histoires individuelles ont été profondément marquées par les pratiques de recrutement utilisées, ce qui a accentué encore leur particularisme.

Si la stabilité des zones de recrutement a été rendue possible, c'est aussi parce que l'usine a construit ses propres méthodes de formation et de promotion en son sein. Elles prennent le relais des outils de recrutement et de stabilisation à l'extérieur de ses frontières.

III. L'ORGANISATION D'UNE PROGRESSION CONTINUE DES SALARIES : TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES ET HIERARCHIQUES

Une fois dans l'usine, la logique de progression individuelle des salariés repose sur l'ancienneté. Ceci concerne aussi bien les ouvriers que les cadres. Pourtant, des différences existent entre les trajectoires d'intégration de chaque service. Lorsque le salarié est qualifié, il entre directement dans le service pour lequel il a été recruté. Pour les autres, ils passent par une étape intermédiaire, soit au service mouvement, soit au service parachèvement, qui mérite une description plus précise. Ce sera l'objet d'une première partie.

Certains sont ensuite sélectionnés pour rejoindre d'autres parties de l'usine où ils poursuivent une trajectoire d'apprentissage s'appuyant sur la tenue de plusieurs postes successifs qui regroupent des responsabilités de plus en plus étendues. Ils rejoignent ainsi les ouvriers qualifiés. Ceci sera analysé dans un second temps.

Ces deux modes de socialisation des salariés à l'intérieur de l'usine sont autant de méthodes de formation et d'apprentissage du contenu professionnel et hiérarchique de la vie dans l'usine. Grâce à un ensemble de postes d'aides qui sont adjoints à des postes de titulaires, l'organisation du travail met en place une transmission des savoirs et de l'expérience par une accumulation répétée de travaux d'abord de nature simple puis de plus en plus complexe. En affectant le nouvel arrivant sous la responsabilité d'un ancien, ce système permet l'initiation (au sens anthropologique du terme) aux rapports hiérarchiques dans l'usine.

A. LE PASSAGE AU « BALAI » OU A « LA COUR » : L'INITIATION DU NOVICE

Cette forme d'intégration prend souvent la suite d'un recrutement à la criée. Elle permet de constituer un réservoir interne de main-d'œuvre et d'évaluer les meilleurs candidats pour

les autres services.

1. Une forme spécifique de circuit d'intégration dans l'usine.

« Au balai », le jeune est chargé du nettoyage des locaux ou des wagons. « La cour » est une partie du service mouvement où sont chargés, déchargés et nettoyés les wagons de tôles.

Voici trois témoignages qui frappent par leur parallélisme :

« Moi, je suis entré en 1959. J'avais travaillé chez Chausson. J'avais redoublé un CAP de tôlier. À cette époque-là, c'était très très dur de rentrer chez Usinor. Il fallait écrire et connaître quelqu'un dans la société. Il fallait avoir une sorte de parrain. Je suis entré au décapage, mais une partie du personnel se trouvait au service mouvement ou à la cour. On y restait un mois ou deux.

Cela consistait à nettoyer les wagons ou le parc à ferrailles. On déchargeait le charbon pour la centrale vapeur. Je suis entré comme manœuvre au parc à bobines. Début 1960, on a demandé des volontaires pour constituer une quatrième équipe au décapage. Je ne travaillais que du dimanche soir au lundi matin. Parfois, je recommençais le lundi après-midi ou le mardi. Je suis rapidement devenu polyvalent à force de tenir des postes sur le décapage. On m'a proposé de devenir contremaître remplaçant. Il a fallu attendre des départs en retraite pour être titularisé contremaître adjoint. »

(Entretien M. Lambert, contremaître au décapage en retraite, usine de Montataire, 16 juin 1992).

Deuxième exemple, 7 ans plus tard :

« Je suis entré en juillet 1966, j'avais 20 ans. Mon père travaillait ici au pont au-dessus du tandem 4 cages. Il était ébéniste mais ça ne payait pas. J'ai quitté l'école à 14 ans, je voulais travailler. Je suis entré ici parce que l'usine payait bien. Je gagnais presque le double de ce que je gagnais dans les usines où je travaillais avant.

Quand on n'avait pas de métier, automatiquement on nous collait au balai pour nettoyer l'usine. Mon père aussi avait fait ce stage de balai. Il y avait une réserve d'une dizaine de gars pour la production. Plus tard je suis passé en poste. J'ai fait les 3x8 pendant 24 ans. Maintenant, on est en 2x8. Je suis entré au parachèvement à l'emballage, puis sur la cisaille. Depuis ce moment, je suis là. On faisait du 3x8 discontinu. À cette époque-là, c'était très dur de rentrer chez Usinor. J'ai été reçu par le sous-directeur, Monsieur Barral¹³⁷. Il voulait tout savoir, votre famille, etc., presque vos idées politiques, et tout. J'ai mon frère qui travaille ici à l'entretien mécanique. Lui, il est entré avec un BEP de mécanique. Il avait déjà un métier. »

(Entretien M. Talon, opérateur sur cisaille, usine de Montataire, 8 juillet 1992).

Troisième exemple, dans le même sens, qui corrobore les deux autres :

« J'ai été à l'école jusqu'à 14 ans. J'ai commencé à travailler dans l'ébénisterie. Puis j'ai tout abandonné. Mon beau-frère travaillait chez Usinor. Il m'a dit de faire ma demande parce qu'il fallait connaître quelqu'un. C'était en 1963. Il faut dire qu'il y avait beaucoup de familles qui étaient là. Je suis entré au balai.

Dans le temps, lorsqu'on entrait, on faisait un passage à la cour, ou bien on était au balai. J'y suis resté 6 mois. Moi, je voulais rentrer en fabrication et faire les équipes.

¹³⁷M. Barral n'est pas sous-directeur mais chef du personnel de l'usine.

Mais il n'y avait pas de place et il fallait attendre que quelqu'un parte. Usinor payait bien, c'était la meilleure boîte de la région, et d'ailleurs quand on passait en fabrication, on était mieux payé. »

(Entretien M. Frayon, ouvrier non qualifié au skin-pass, usine de Montataire, 8 juillet 1992).

Trois époques distinctes, mais trois témoins qui ont des profils individuels assez semblables¹³⁸. Ils sont sortis de l'enseignement tôt et ne disposent d'aucun diplôme leur offrant « un métier » dans la sidérurgie. Ils sont affectés tous trois à « la cour » ou au « balai ». Une fois leur temps effectué, ils rejoignent le service parachèvement où s'effectue un nouveau tri vers d'autres services plus reconnus, comme la fabrication. L'étape du « balai » ou de « la cour » est un moyen de gestion du personnel utilisé par l'entreprise pour au moins deux raisons. D'une part, elle se constitue ainsi un volant de main-d'œuvre disponible, mais internalisé, donc relativement indépendant du marché du travail concurrentiel situé à l'extérieur. D'autre part, elle dispose d'un observatoire pour étudier le comportement et le potentiel des nouveaux salariés. Les délais de passage par cette phase dépendent donc à la fois de la qualité de l'individu au regard des critères retenus par l'entreprise (dynamisme, intérêt pour le travail, capacité à être formé pour des installations plus importantes...), et des besoins des autres services. Bref, la durée est influencée par les impératifs de production et par la progression hiérarchique des effectifs qui y sont déjà.

2. La constitution d'un réservoir interne de main-d'œuvre.

Une grosse partie des effectifs qui quittent la cour ou le balai rejoint le service parachèvement, qui constitue un second centre de tri des salariés. Cette étape constitue aussi un réservoir de main-d'œuvre qui sert à approvisionner les autres services. Les ingénieurs l'utilisent d'ailleurs comme tel :

« Jusqu'en 1974, on avait une augmentation permanente des besoins de personnel en particulier au parachèvement. C'était d'ailleurs dans ce service qu'on allait puiser parmi les meilleurs, ceux qu'on voulait essayer de former sur des installations plus importantes. [...] On s'appuyait sur l'avis des contremaîtres. Mais je savais comment ils agissaient. Quelqu'un qui avait des idées personnelles et qui parfois était plus astucieux qu'eux, c'était l'homme à abattre. Il était juste bon à emballer les bobines et le contremaître ne voulait pas qu'il parte.

Pour éviter cela, j'avais demandé au service du personnel de faire des petits tests d'orthographe, de calcul et d'intelligence. Cela nous permettait de se faire une petite opinion sur le gars. Après, on essayait de savoir comment il se comportait, s'il était intelligent, s'il travaillait. On se demandait s'il pouvait être chef. Mais dans ce cas, comme il n'avait pas de diplôme, il fallait qu'il soit capable de faire quelque chose. »

¹³⁸Le passage par cette étape semble avoir diminué dans la première moitié des années 1970, suivant ainsi le ralentissement des recrutements. Il a stoppé totalement avec le blocage des embauches consécutif à la CGPS. Pourtant, un témoin en 1976 a encore suivi ce parcours. Entretien M. Becquet, 1^{er} juin 1992.

(Entretien M. Cenac, déjà cité, 9 juillet 1991).

Ce processus d'intégration est clairement formalisé. Il renvoie à une certaine conception du contenu du travail et, partant de là, de la formation nécessaire à la tenue d'un poste de travail :

« L'ensemble des ouvriers passait par le purgatoire qu'on appelait le service mouvement ou la cour. Ensuite, ils passaient par le parachèvement. Lorsqu'un service avait besoin d'un gars, il faisait appel au parachèvement. On considérait à l'époque que le travail de fabrication ne demandait aucune qualification, mais simplement une adaptation. »

(Entretien M. Leborgne, déjà cité, 1^{er} juin 1992).

Cette méthode a une finalité essentiellement constituée dans et par la pratique. Elle cherche à résoudre concrètement les problèmes de recrutement des services de fabrication, mais ne s'intègre pas dans une politique formalisée de gestion du personnel qui serait construite à l'échelon de l'usine voire de la société. Le service du personnel de l'usine n'intervient d'ailleurs pas dans sa conception. Cela reste un outil bricolé par les gestionnaires quotidiens du personnel, c'est-à-dire les ingénieurs, les chefs de service et les chefs d'atelier. Ceci ne signifie pas pour autant qu'il ne soit pas efficace. Au contraire, il répond directement à leurs besoins.

On l'aura compris, ce processus initiatique concerne surtout des ouvriers spécialisés, qui, lorsqu'ils sont repérés, peuvent ensuite, pour certains, rejoindre les rangs des ouvriers professionnels en accédant à d'autres postes et surtout à d'autres services.

Que se passe-t-il pour les autres salariés, ceux disposant d'une formation initiale, ou ceux issus du parachèvement qui sont affectés à d'autres services ?

B. UNE LOGIQUE D'APPRENTISSAGE PAR L'IMPREGNATION, L'OBSERVATION PARTICIPANTE ET LA DUREE

Pour jauger la capacité professionnelle, ce premier tri est insuffisant. Le nouvel arrivant doit maintenant se familiariser avec l'installation sur laquelle il est affecté. Il entre alors dans un circuit d'apprentissage qui lui fait parcourir les différents postes qui font fonctionner la machine. Après en avoir présenté les modalités, il faudra expliquer son utilité pour Usinor. La ressemblance est frappante avec ce qui se faisait autour des laminoirs manuels alors même que ceux-ci ont été remplacés par des laminoirs continus.

1. Une forme traditionnelle d'apprentissage sur le tas.

Cette logique se retrouve dans tous les services, comme le rapportent des témoignages concernant des services aussi différents que le laminage, le skin-pass ou la cisaille. Ils sont

pourtant très proches :

« Il fallait du temps pour apprendre le métier et la machine. Sur un skin-pass, on commençait à l'entrée, on engageait les bobines puis on passait à la sortie et enfin on était au milieu. C'était pareil à la cisaille. On démarrait empileur, etc. »

(Entretien M. Talon, déjà cité, 8 juillet 1992).

Chaque poste a des responsabilités de plus en plus importantes. L'opérateur d'entrée doit mettre la bobine en position verticale face à la machine puis s'assurer que la bobine est bien engagée. Ceci fait, son travail est terminé. L'opérateur de sortie vérifie que la tôle est bien embobinée, et contrôle la qualité. Enfin, le conducteur de l'installation est bien le plus important des trois. Il gère en effet la vitesse de passage du métal et le fonctionnement de l'outil lui-même. Au laminoir, c'est la même chose :

« Je suis entré ici en janvier 1970. J'ai démarré au parachèvement comme emballeur bobine. J'y suis resté 3 mois et après je suis venu sur le train, je faisais le cerclage des bobines en sortie de laminoir, et ensuite j'ai fait un peu toutes les places. Après on était préparateur avant d'engager les bobines dans le laminoir, après on était engageur bobine à la cage 1, et ensuite on était aux pupitres sur les cages. À l'époque, on engageait à la main bobine par bobine à chaque cage.

Donc le circuit, c'était préparateur, on allait chercher les bobines dans le parc. Il y avait l'opérateur cage 1, puis cage 2. Il s'occupait des réglages des cages 2 et 3 alors que l'opérateur cage 3 ne faisait qu'engager la bobine dans sa cage. Le sommet, c'était l'opérateur cage 4. Donc, j'ai fait tous les postes sur le laminoir du plus facile au plus difficile, 3, 2, 1 et 4. »

(Entretien M. Trevisanut, technicien d'atelier au service laminage, usine de Montataire, 3 juin 1992).

Cette logique d'évolution ressemble à celle présentée pour les anciennes installations de laminage manuel. La forme prise par cet apprentissage n'a pas beaucoup changé par rapport à la formation des ouvriers de métier au début de ce siècle :

« Ce savoir, qui ne s'explique pas, se communique non par la pédagogie du discours, mais par l'exemple, par l'imitation et la répétition. [...] Le mode d'acquisition d'un tel savoir est essentiellement un contact permanent entre un maître qui sait faire et un apprenti qui apprend à faire »¹³⁹.

Dans le Valenciennois, on considère en 1910 qu'il faut 5 ans pour obtenir un ouvrier lamineur formé. Ceci s'effectue après un passage des jeunes sur des « petits laminoirs » puis ensuite sur des gros où la force physique joue un rôle plus important. Il n'y a pas de formation scolaire. Par contre dès cette époque, il existe une petite formation scolaire pour les ouvriers d'entretien¹⁴⁰.

¹³⁹G. Noiriél et Y. Deforges in G. Noiriél, *Les ouvriers...*, op. cit., p. 57.

¹⁴⁰O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, op. cit., p. 52.

Cette continuité entre deux époques et surtout deux générations technologiques pourtant très différentes mérite d'être expliquée. Le maintien de la pratique du « circuit professionnel » soulève au moins deux problèmes.

Il suppose d'abord que la technologie portée par l'installation évolue peu ou de façon régulière. Dans le cas contraire, le processus serait remis en cause car les savoirs et l'expérience accumulés par le salarié lors de son passage sur l'installation seraient rapidement rendus obsolètes. Par exemple, l'automatisation devrait aboutir à une profonde transformation du circuit des acteurs autour de l'installation. Au contraire, sa faiblesse pourrait expliquer que, pendant longtemps, on retrouve les mêmes pratiques. Il faudra tenter de répondre à cette question.

Ensuite, le maintien du circuit suppose que l'organisation du travail soit stable afin de ne pas entraîner de changement dans le contenu technique, les responsabilités et la hiérarchie de chacun des postes.

Enfin, il suppose de stabiliser les trajectoires des individus à l'intérieur d'un même service. Dans l'ensemble, toutes ces solutions ont été retenues selon des modalités qui restent à expliquer.

De façon provisoire, on peut conclure que le saut technologique n'a pas été accompagné d'une « saut » organisationnel. Globalement, c'est la nouvelle technologie qui s'est coulée dans la logique professionnelle et sociale héritée du passé.

Cette forme d'apprentissage n'est pas propre à l'usine de Montataire. Il est assez remarquable de constater que la même logique de circuit professionnel est présente à l'usine de Denain :

« À l'époque, c'était très manuel tant aux hauts-fourneaux, qu'à l'aciérie. Le HF3 a été modernisé en 1975. On y a mis des régulations, des automates. Comment faisait un aciériste avant cette date ? Il trempait sa louche dans le bain. Il envoyait ça au laboratoire. Ça revenait avec quelques éléments. Mais les vieux fondeurs regardaient la couleur, la matière, etc. et disaient : " OK, on est à la bonne température, on peut couler. " Il est vrai qu'on faisait moins d'aciers spéciaux que maintenant. On faisait de la tonne. Maintenant, tout est automatisé, on défourne et on lamine à quelques degrés près, ni avant, ni après.

Du coup, pour former un fondeur ou un lamineur autrefois, c'était très long. Il y avait un circuit de postes avant d'arriver premier fondeur. La plupart des gars apprenaient sur le tas. Ils commençaient " petite main ", manœuvre si vous voulez, puis ils grimpaient. Mais il y avait peu de gars formés, peut-être 10 % de CAP. Mais après mon CAP, moi, je n'ai jamais eu de formation. Ça n'existait pas à Denain. »

(Entretien M. Porat, déjà cité, 7 juillet 1992 et confirmé par un document de présentation de l'usine de Denain, 1967, Archives Sollac-Montataire).

Dans tous les cas, c'est un processus d'apprentissage linéaire des savoir-faire qui est mis

en place et entretenu par les usines. Ceci est le résultat de la lenteur de l'évolution technologique dans la majorité des services de l'usine de Montataire mais aussi des autres usines. À Montataire, en dehors des laminoirs, les installations subissent peu de bouleversements avant au moins 1962. À cette date pourtant, émerge une tentative d'automatisation des trains :

« Le laminoir, c'était l'outil noble de l'usine. Il y avait une technique de laminage, mais c'était un laminage entièrement manuel, basé sur le savoir-faire des gens. Une équipe était donc constituée de 5, 6 ou 7 opérateurs. C'était un travail d'équipe parce qu'il n'y avait pas de régulation de tension, de traction ou d'épaisseur sur les cages de laminoir. Lorsque l'un faisait une action sur une cage, il fallait que les autres fassent des opérations complémentaires. De plus, on engageait et on dégageait à la main la bobine, puis on la laminait. Mais systématiquement les opérations d'engagement et de dégageant provoquaient des épaisseurs non conformes aux tolérances. Et cela donnait des chutes de métal. Lorsque le métal passait à 800 ou 1 000 mètres/minute les actions de corrections étaient manuelles.

Il y a eu une tentative de boucle de régulation vers 1956 ou 1958 sur le tandem 3 cages. À l'époque, cela avait été systématiquement refusé par les gens, qui avaient l'impression de perdre leur savoir-faire. Puis ce sont les postes de basse technicité qui ont été surtout frappés par la modernisation du laminoir. »

(Entretiens M. Leborgne, déjà cité, 1^{er} juin 1992 et M. Cabaret, déjà cité, 18 septembre 1991 et pour la société Usinor dans son ensemble, M. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992).

A contrario, on peut remarquer combien le service entretien bénéficie d'une forme d'apprentissage plus théorique et moins linéaire. Cela correspond à une transformation progressive à partir de 1962 de la technologie de régulation des installations de laminage, en particulier dans le domaine électrique. Cette distinction apparaît nettement dans l'analyse du directeur de l'usine de Montataire :

« De la formation en fait, il y en a toujours eu. Un peu comme Monsieur Jourdain qui faisait de la prose sans le savoir. Vous embauchez un gars qui ne sait rien faire, il se forme sur le tas et on le forme sur le tas. Il y avait au moins deux agents de maîtrise qui s'occupaient de la formation. Ils ne faisaient que ça, un à la cisaille et l'autre pour le reste. C'était avant tout de la formation à des postes manuels et non pas pour passer des brevets. Par contre, ça existait pour des personnels d'entretien électrique et mécanique et dans les moments où on manquait de personnel.

On avait monté avec le Groupement des industriels de Creil l'AFORP de l'Oise et on faisait préparer des CAP dans la métallurgie. On était mal vu par l'Éducation nationale parce qu'on choisissait les futurs élèves. Moi, j'avais 7 ou 8 places par an, sur environ 100 places. C'était parmi les enfants du personnel que je retenais les candidats. En principe, je n'avais pas d'obligation d'embauche, mais en général je les embauchais. En fait, c'était passé dans la pratique. Lorsque le père présentait son gosse pour le mettre à l'AFORP, on le prenait durant la période où on embauchait tout le monde. Après en principe on ne pouvait plus le faire mais je le faisais quand même, on ne pouvait pas dire " Votre gars, il a son diplôme, qu'il aille se faire voir ! " »

(Entretien M. Didelot, déjà cité, 2 novembre 1991).

On peut reprendre ici la conclusion de Catherine Peyrard qui caractérise ainsi les savoir-faire :

« Les savoir-faire sont conditionnés et conditionnent les changements techniques qui sont eux-mêmes déterminés par le rythme de l'accumulation. Les savoir-faire constituent un flux, pas un stock »¹⁴¹.

On retrouve par conséquent dans l'enceinte de l'usine un prolongement des formations initiales acquises à l'extérieur qui, comme on l'a vu, avaient constitué la base des modes de recrutement différenciés. Globalement, la mise en formation s'adresse de façon privilégiée aux enfants de salariés. Elle est donc un aspect du recrutement « filial ». Pour autant, le recrutement filial touche aussi les non-diplômés, même si une fois dans l'entreprise, ceux-ci rejoignent le parachèvement. Une nuance paraît néanmoins exister dans la vitesse de passage par cette étape. Les enfants de salariés rejoignent plus rapidement le service de leur père, frère ou oncle.

Ce mode d'apprentissage repose sur deux conditions : d'abord, l'existence d'une proximité entre les salariés les plus récemment arrivés et les anciens ; ensuite que les salariés évoluent en permanence dans le même service afin de « suivre » en quelque sorte l'évolution de la machine. Logiquement, cette forme de progression des salariés dans le même service doit s'appuyer sur une logique d'ancienneté car il faut du temps pour que se constitue une qualification. La transmission des connaissances et de l'expérience se fait sur le « tas » car la part des tâches manuelles est importante, ce qui fait dire à un ancien salarié :

« La majorité des gars n'avait pas de diplôme. Après la sortie de l'école primaire la plupart des enfants entraient en usine. À l'époque, la compétence c'était les bras. »

(Entretien M. Turletti, salarié en retraite de Montataire, ancien délégué CGT, 14 novembre 1991).

Cette forme de stabilité rappelle fortement ce qui se passe dans la sidérurgie japonaise depuis la guerre. L'organisation de l'emploi à vie et de la progression des salariés à l'ancienneté y est perçue par les managers comme la condition de l'innovation technique et organisationnelle à long terme. Ceci s'accompagne d'un important effort de formation. Du coup, les innovations sont en quelque sorte « échangées » par les dirigeants des entreprises contre la sécurité de l'emploi et les garanties de progression professionnelle et salariale¹⁴². Dans le cas français, et plus particulièrement d'Usinor, la sécurité de carrière ne s'accompagne jusqu'au milieu des années 1960 que d'un faible investissement en formation et, sauf pour les usines modernisées, d'innovations mineures.

¹⁴¹C. Peyrard, *op. cit.*, p. 194-196.

Avant de voir comment la gestion du personnel organise cette stabilité à Montataire, il faut expliquer l'intérêt que revêt cette proximité professionnelle.

2. La combinaison d'une formation technique et d'une formation sociale.

Les anciens salariés deviennent de fait des formateurs. Le contenu de leur « enseignement » ne porte pas seulement sur l'aspect technique de la production, mais aussi sur les aspects hiérarchiques et relationnels du travail. Bref, c'est une socialisation qui est mise en place. Le nouveau doit en quelque sorte mériter sa place parmi ses pairs les plus anciens et recevoir leur expérience comme un secret, produit de nombreuses années de présence dans l'atelier. Cette double logique lui est en permanence réaffirmée. La connaissance qui lui est transmise doit lui permettre de travailler et donc de faire partie du groupe, mais pas au prix d'une contestation de la logique hiérarchique établie entre les ouvriers, et parfois vis-à-vis de la maîtrise et des ingénieurs. On comprend mieux alors pourquoi les relations entre les individus sont souvent rudes. En même temps, elles contribuent à rendre visibles les rapports dans l'atelier :

« Quand je suis entré en 1958, il y avait beaucoup d'anciens, c'était pas facile. L'ancien, c'était un peu le patron. C'était presque le pied au cul ou la baffe. C'était un peu tendu. Mais d'un autre côté, il nous apprenait à travailler. Le jeune faisait équipe avec un ancien. Quand le gars commençait à savoir se débrouiller, il partait seul dans l'usine. Ce qui n'existe plus maintenant. »

(Entretien M. Com, contremaître du service entretien, déjà cité, 23 juin 1992¹⁴³).

Cette forme de contrôle se perpétue longtemps puisqu'un nouvel arrivant utilise des termes identiques pour décrire les relations anciens-nouveaux en 1976 :

« Les relations avec les anciens étaient très très dures. On commençait un peu comme à l'armée. On était le sbire de l'ancien. Il fallait aller chercher à boire au gars, etc. »

(Entretien M. Autin, contremaître au service décapage-laminage, déjà cité, 3 juin 1992).

Cet exemple souligne que lorsque la logique est inversée, c'est-à-dire que les anciens sont coiffés par des jeunes qui sont mieux formés théoriquement qu'eux ou bien qui ne sont pas passés par les différents stades d'initiation pour atteindre le poste qu'ils occupent, le conflit devient ouvert. Ceci correspond à une rupture de la hiérarchie traditionnelle anciens qualifiés/jeunes non qualifiés¹⁴⁴. Le contact rugueux permet alors de rétablir la hiérarchie traditionnelle fondée sur l'ancienneté et l'expérience :

« Les rapports avec les contremaîtres étaient meilleurs au début qu'après parce

¹⁴²S. Yonekura, *op. cit.*, p. 22-28.

¹⁴³ Nous avons pris cet exemple parmi de nombreux autres.

¹⁴⁴G. de Bonnafos, « Filières professionnelles... », art. cité, p. 45.

qu'ils ont nommé des petits chefaillons. Je le sais parce que je l'ai suivi pendant 25 ans comme délégué CGT, à partir de 1955. [...] Les petits chefs sont arrivés vers 1969. Certains, ils allaient m'apprendre le métier, je leur disais : " Oh doucement ". Ils connaissaient pas le métier et le pire c'est qu'ils nous faisaient faire des conneries. Souvent, ça marchait à la gueule, mais dans l'ensemble, c'était bon enfant.

C'est vrai que le contremaître ou le chef d'équipe veut imposer sa façon de travailler, et c'est normal. Mais les ouvriers ont leur façon de travailler qui est souvent meilleure que celle des contremaîtres. Alors s'il rouspète un peu, c'est fini. Parce quand il n'y connaissait rien et qu'il donnait des conseils à quelqu'un qui maîtrisait son travail, il lui disait : " Tu m'emmerdes ! " C'est vrai qu'au skin-pass, aux tandems [laminoirs] et au recuit, il y avait beaucoup d'anciens. Par contre, ailleurs, il y avait plus de jeunes et d'extérieurs qui venaient de la région. »

(Entretien M. Dewisplaere, ouvrier P1 au skin-pass de l'usine de Montataire, en retraite, déjà cité, 3 octobre 1991).

Le « coup de gueule » comme mode de relation et de commandement est caractéristique de cette logique de formation et de progression des salariés. Elle est le symbole d'un rapport hiérarchique qui doit être en permanence réaffirmé parce qu'il ne repose pas sur un statut objectivement établi une fois pour toutes et reposant sur un minimum de connaissances théoriques et scientifiques. Le statut de l'un s'appuyait sur l'ignorance des autres et entretenait aussi leur ignorance¹⁴⁵. Ceci est vrai pour les relations entre les ouvriers et la maîtrise, mais apparaît aussi dans les relations avec les ingénieurs en particulier les ingénieurs maison. Ceci révèle clairement un des aspects de la logique d'évolution du personnel à l'ancienneté. La stabilisation du collectif ouvrier suppose que soit mise en place une logique de gestion du personnel qui valorise l'absence de mobilité.

Elle modèle les formes d'exercice du pouvoir hiérarchique dans l'usine et dans l'ensemble de la société. Elle contribue au maintien du localisme. L'apprentissage suppose, on vient de le voir, qu'anciens et nouveaux soient longtemps en contact les uns avec les autres. Ceci est permis par le système de promotion qui obéit à une logique d'ancienneté et par le fait que la mobilité entre les services est extrêmement réduite.

Les décisions de promotion individuelle et d'augmentation des rémunérations prennent beaucoup en compte les critères d'âges et d'ancienneté dans le poste. Ceux-ci ne sont pas automatiquement formalisés, mais apparaissent nettement dans les pratiques retenues par les décideurs, qu'ils soient agents de maîtrise ou cadres. Dans le premier cas, on peut remarquer l'importance du temps de présence dans l'usine comme base de calcul de certaines primes. Par exemple, en 1972, l'accord sur la mensualisation réactualise les taux de la prime d'ancienneté. Cette prime est calculée sur les minima garantis de chaque indice de la grille

¹⁴⁵C. Peyrard, *op. cit.*, p. 167.

hiérarchique, qui sont revalorisés en fonction de l'ancienneté du salarié. Il y a donc sans conteste une forte incitation à la stabilité dans l'usine¹⁴⁶. En sus de ces éléments, l'âge est pris en compte dans les critères de promotion vers certains postes de la grille de classification :

« En 1962, j'étais OP1, puis OP2, OP3. Maître ouvrier en 1968, il fallait avoir 40 ans et 15 ans d'ancienneté dans le service. »

(Entretien M. Hesse, déjà cité, 25 septembre 1991).

« Pour la promotion, il y avait peu de coefficients, on progressait lentement avec des minima à certains âges. Si vous travailliez bien, à tel âge vous pouviez espérer passer P2. Les espaces étaient assez longs parce que le gars n'allait pas se retrouver P3 à 30 ans, sinon ensuite il aurait passé toute sa vie sans progresser. Donc on avait des petites augmentations. »

(Entretien M. Com, déjà cité, 23 juin 1992)¹⁴⁷.

Ce phénomène ne concerne pas uniquement les ouvriers ou la maîtrise, mais aussi les cadres et les ingénieurs¹⁴⁸ :

« Les ingénieurs étaient très stables dans un service. On montait l'échelle hiérarchique régulièrement, à l'ancienneté jusqu'à la position II. Après, c'était plus au mérite. »

(Entretien M. Bazard, responsable du service entretien électrique de l'usine de Montataire, en retraite, 10 juin 1992).

Pour autant, impossible de conclure que la progression est régulière et générale. Le lecteur a pu observer qu'une sélection s'opère au sein de la population entre les « candidats à haut potentiel » — technique ou de commandement — et les autres. La promotion à l'ancienneté s'effectue plutôt comme un mouvement de fond qui touche indistinctement l'ensemble des salariés. Dans ce paysage, les rythmes d'évolution de chacun sont pourtant spécifiques¹⁴⁹. Du coup, dans chaque service, se constitue une logique de promotion à étages où chacun dépend de l'avancement de l'échelon supérieur :

« On progressait à l'ancienneté, un peu comme à l'armée, mais il fallait montrer sa bonne volonté. Pour progresser, il fallait attendre qu'un gars s'en aille. Moi, j'ai attendu puis je suis passé P2, P3, premier ouvrier et chef ouvrier. Le premier ouvrier était un peu plus payé et vis-à-vis des gens qui étaient avec vous, c'est un peu comme l'armée, vous preniez un grade. Ensuite, on passait contremaître puis chef d'atelier. Moi, j'ai suivi quelqu'un qui était plus ancien que moi pendant longtemps. On montait d'échelons en se suivant. »

(Entretien M. Lecoeur, contremaître à la maintenance centrale de l'usine de Montataire, en retraite, 10 juin 1993).

¹⁴⁶ *Montataire-Informations*, 2/1971. Archives Sollac-Montataire.

¹⁴⁷ On trouve ici un autre aspect de la politique de petites augmentations étudiée plus haut.

¹⁴⁸ *Lettre de l'UIMM*, n° 769. Archives Sollac-Montataire.

¹⁴⁹ En étudiant en 1991 un groupe de 150 personnes, nous avons montré que certains individus restaient bloqués plus longtemps que d'autres à certains endroits de la grille, voir É. Godelier, *Du capitalisme familial...*, op. cit. et annexe IV.

Ce qui fait dire à un ancien chef du personnel que « les gars ne se battaient pas pour la promotion mais pour garder l'avance acquise¹⁵⁰. »

Il existe bien une petite mobilité entre le service du parachèvement et les services de fabrication, mais elle est très réduite. Dans l'ensemble, cet avancement progressif se fait le plus souvent dans le même service, et surtout dans la même usine. À Montataire, cette forme de progression touche aussi bien les ouvriers que la maîtrise ou les ingénieurs :

« On faisait sa carrière dans un seul service. C'était comme cela dans toutes les usines de la sidérurgie. La mobilité était d'ailleurs mal vue. Quand un cadre allait voir son directeur ou son chef de service en lui disant qu'il voulait aller ailleurs, les 3/4 du temps, il était fusillé sur place. Pourquoi quitter un si bon chef, pourquoi aller ailleurs ? Donc les gens ne voulaient pas trop prendre le risque. C'était vécu comme un affront personnel.

Un de mes collègues m'a récemment raconté qu'il avait demandé à son chef, au début des années 1980, une mutation à Paris, et que de ce jour, il se faisait descendre dans toutes les réunions. Cela faisait un peu des clans. Cette situation n'était pas favorable à l'ouverture d'esprit, à l'émulation. »

(Entretien M. Glineur, ancien responsable du service entretien électrique, déjà cité, 16 juin 1992).

Cette stigmatisation de la mobilité existe aussi parmi les ouvriers. L'ouvrier qui bouge, c'est l'instable, celui dont on ne veut pas et qu'on laisse partir car il ne s'intègre pas au groupe ou qui n'est pas bon travailleur :

« On pouvait changer de service mais quand on travaillait bien le contremaître, il vous laissait pas partir alors que les bons à rien, ils faisaient tout le tour de l'usine. Quand on faisait bien son travail il fallait rester dans le service. Le contremaître vous laissait pas partir. Donc on ne bougeait pas beaucoup. Nous on ne connaissait que les gens du skin-pass. On n'avait pas le droit de bouger pour aller dans un autre service. Et les gars d'un autre service n'avaient rien à faire chez nous. C'était des clans, mais on arrivait à s'entendre quand même. »

(Entretien M. Frayon, déjà cité, 8 juillet 1991).

Tout ceci aboutit à une stabilité du personnel qui est repérable dans la structure de la pyramide des âges. Ainsi, en 1977, 76 % du personnel a plus de 30 ans, ce qui est considérable. L'âge moyen est de 39 ans. On a une confirmation de ce phénomène dans l'ancienneté. En 1979, 80 % des salariés ont plus de 6 ans d'ancienneté. La moyenne est de 13 ans et 7 mois¹⁵¹. Cette constatation n'est pas propre à Montataire, ni même à Usinor. En 1978, 62 % des ouvriers qualifiés de la sidérurgie française ont plus de 10 ans d'ancienneté, ce qui place cette branche au second rang derrière les charbonnages avec 85 %. Par ailleurs, il y a peu d'ouvriers de moins de 25 ans : 15 % contre 13 % pour le secteur pétrolier et 6 % pour les

¹⁵⁰ Entretien M. Lagersie, déjà cité, 5 septembre 1991.

charbonnages¹⁵².

Dans l'ensemble, il existe une petite mobilité des ingénieurs entre les usines de la société. Montataire apparaît dans ce contexte comme une usine un peu à part. Elle offre des salaires plus élevés que les autres usines car elle dépend de la convention sociale de la métallurgie parisienne. Par ailleurs, elle est la seule usine de laminage à froid d'Usinor jusqu'à la construction de Mardyck au début des années 1970. Les compétences techniques des ingénieurs ne sont pas, à la différence de ce que se passe pour les usines à chaud, directement transférables dans une autre usine¹⁵³. Cette modalité d'évolution des salariés est un des aspects de la décentralisation de l'organisation choisie et entretenue par la direction générale. Ceci contribue à un affermissement du localisme :

« Comme nous étions très décentralisés, il y avait rarement des mutations d'usine à usine dans les échelons en dessous des ingénieurs. Chaque usine avait ses traditions, son propre savoir-faire. Par exemple, faire venir des ouvriers de Denain à Dunkerque, c'était considéré comme une déportation. La mobilité était plus grande chez les cadres. Un cadre ne pouvait pas toujours trouver une promotion dans une usine. Il devait parfois chercher ailleurs et ce n'était pas toujours bien vu par les gens de l'usine. C'était une très grande fidélité. »

(Entretien J. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992).

L'organisation d'une progression des salariés à l'intérieur d'un même service et d'une même usine permet donc de stabiliser de façon importante les individus dans l'entreprise et de les faire évoluer presque tous à la même vitesse. Ceci suppose, on l'a dit, une forme d'innovation technologique reposant sur une succession d'améliorations continues, plus que sur des sauts majeurs qui remettraient profondément en cause tout le processus de gestion des individus et des postes de travail.

L'usine ne se contente pas de mettre en œuvre cette stabilisation à l'intérieur de ses frontières, elle utilise un arsenal d'outils sociaux — logements, rémunérations, œuvres sociales — pour attirer et fixer une main-d'œuvre toujours rare entre 1948 à 1976. Il est remarquable de constater qu'ici, Usinor ne fait que reprendre et actualiser les pratiques inventées par les entreprises sidérurgiques et minières du siècle dernier. Mais plus remarquable encore est le fait que ces outils, produits de l'histoire de chaque usine, restent profondément marqués par leurs origines malgré la création d'une société qui les englobe. Cette inertie ne peut être seulement le fruit des habitudes sociales qui se sont constituées au

¹⁵¹ *Montataire-informations*, n° 42, 2/1978. Archives Sollac. La CGPS n'a pas encore eu beaucoup d'effets à la date de l'étude citée. On peut par conséquent en conserver les conclusions essentielles.

¹⁵² B. Camus, M. Delattre, J.-C. Dutailly, F. Eymard-Duvernay et L. Vassille, *op. cit.*, p. 242-244.

¹⁵³ Entretien M. Stievenart, responsable du service maintenance à l'usine de Montataire, 6 juillet 1992, et M. Lecœur, déjà cité, 10 juin 1992.

cours des années. S'il est vrai que de génération en génération, ouvriers et dirigeants se transmettent leurs pratiques sociales et techniques, cela suppose que la politique générale et la structure de l'entreprise acceptent que celles-ci se maintiennent en l'état.

Il faut donc voir maintenant quelles sont les conséquences de ces structures sociales et professionnelles sur la stratégie et la structure d'Usinor dans les années 1950 et 1960. Bref, il s'agit de voir comment s'intègre le localisme dans l'organisation et à la stratégie de l'entreprise.

CHAPITRE V

LES CONSÉQUENCES DU LOCALISME SUR LA STRATÉGIE ET LA STRUCTURE D'USINOR DANS LES ANNÉES 1950-1960

Comment le localisme pèse-t-il sur Usinor ? Trois points doivent être soulignés. Les usines de la société, dans l'ensemble, perpétuent les relations fortes qu'elles ont tissées depuis longtemps avec leur environnement. Ensuite, le personnel se caractérise par une cohésion et une identité fortes. Enfin, le particularisme technologique de chaque usine est assez marqué. Ces éléments sont apparus pour l'essentiel au cours de l'histoire des différentes usines et sociétés qui forment Usinor. Ils constituent les bases sur lesquelles les premiers dirigeants de l'entreprise vont s'appuyer pour mettre en marche l'entreprise. En cela, on peut dire que le localisme constitue un cadre intellectuel qui marque les représentations et qui explique du même coup le choix d'une structure légère et décentralisée. De même l'essentiel de la stratégie vise à satisfaire une clientèle d'abord locale puis nationale, même si c'est avec des produits nouveaux, les tôles plates du train à bandes. Pourtant, les choses changent car la technologie impose des contraintes de gestion. Usinor avec les installations de Denain et Montataire a en son sein un germe qui porte en lui de nouveaux problèmes. Les solutions classiques utilisées jusque-là se fissurent à partir des années 1960 et plus encore 1970.

L'étude des éléments du localisme donne des clefs qui permettent de comprendre pourquoi beaucoup plus tard, alors que l'environnement économique et social a évolué, le changement stratégique et structurel s'effectuera chez Usinor dans des conditions dramatiques.

I. L'USINE SIDÉRURGIQUE, PRODUCTEUR D'ESPACE ET DE LOGIQUE SOCIALE

L'usine sidérurgique est fortement intégrée à son environnement économique et social. Elle structure l'espace dans lequel elle se développe au moins sur trois plans : l'aspect physique, l'aspect économique et l'aspect symbolique.

A. LA DEFINITION DE L'ESPACE GEOGRAPHIQUE

L'aspect physique est le plus facile à repérer pour l'observateur. L'usine modèle l'habitat urbain autour de ses propres frontières. Elle le fait de deux façons.

D'une part, sa croissance industrielle et son évolution spatiale sont liées. Montataire est

un bon exemple car l'usine rénovée dans les années 1948-1952 a peu changé de place, non seulement par rapport à l'ancienne usine datant de 1930, mais aussi par rapport à celles qui l'ont précédée. Elle reste à peu près localisée au même endroit. C'est seulement à partir du milieu des années 1980 que ses frontières vont évoluer de façon notable du fait de la fusion avec l'usine voisine Galvanor¹. De plus, la construction de l'installation de recuit continu, située à la place d'une ancienne usine métallurgique très proche, augmente l'espace de l'usine. Ce qui domine, chez Usinor, l'étroite relation entre l'usine et l'habitat joue essentiellement pour les usines les plus anciennes, telles Denain, Valenciennes, ou Montataire. À tel point que l'argument utilisé par le P.-D.G., Jean Hüe de la Colombe, pour annoncer la restructuration de l'usine de Valenciennes à la fin de 1976, sera le manque de place². Cette contrainte sera tournée lors de la création des usines de la nouvelle génération telles Dunkerque, Mardyck ou Fos-sur-Mer. Elles sont situées hors des centres urbains et peuvent plus facilement s'étendre sans être restreintes par les limites d'une ville.

D'autre part, l'influence sur l'urbanisme n'est pas seulement le fruit de l'évolution industrielle. Nous l'avons déjà expliqué, par sa politique de construction et d'aides au logement, l'usine structure l'espace urbain. En revanche ici, les changements entre les usines de l'ancienne génération et les usines du littoral sont moins évidents. Le mémorandum rédigé en février 1970 (annexe I) pour l'usine de Dunkerque, cité en exemple plus haut, en donne une idée assez exacte. Cette création s'inscrit bien dans la continuité de la politique de construction et de logement. La principale différence provient de la forme de soutien qui cette fois ne s'effectue plus directement mais au travers de sociétés d'HLM.

B. LA STRUCTURATION DU TISSU ECONOMIQUE

Poids économique ensuite, car Usinor joue un rôle direct dans les régions où ses usines sont implantées. Elle distribue sous forme de revenus une part importante des rémunérations versées par les entreprises situées sur le même bassin.

Cela avait déjà été noté pour Montataire. Son influence économique s'exprime aussi dans les ventes qu'elle effectue à des clients situés dans un marché proche.

Tableau 7

Livraisons des usines du Nord selon les destinations en 1966

¹Voir É. Godelier, *Du capitalisme familial...*, *op. cit.*

²Il reprend un argument développé depuis 1972-1973. *Compte rendu de la réunion du 26 juin 1973 au ministère de l'Industrie*, AN, IND. 780641.

(Unité : %)³

Part exportée dans les livraisons de l'usine	Total	Métropole	CECA	TOM	Autres
Dunkerque	61,1	10,5	0,4	28	38,9
Denain	87,5	8,7	0,5	3,3	12,5
Valenciennes	90,1	5,6	1,1	3,2	9,9
Anzin	78,5	8,2	6,7	6,6	21,5

Une fois encore, le localisme est beaucoup plus marqué pour les usines les plus anciennes — Denain, Valenciennes ou Anzin — que pour les plus récentes, comme Dunkerque. Cette concentration locale est clairement repérable dans la répartition des ventes.

Tableau 8

Ventes par département des usines d'Usinor en 1966

(% des ventes)

	Total	Denain	Valenciennes	Anzin
Nord (59)	27,91	20,37	62,67	8,36
Pas-de-Calais (62)	17,44	21,6	3,03	1,51
Bas-Rhin (67)	8,78	10,72	1,97	1,92
Ardennes (08)	8,52	10,86	0,35	0,21
Seine (75)	8,10	8,09	6,88	13,52
Aisne (02)	4,76	5,88	0,97	0,22
Moselle (57)	4,28	5,21	1,22	4,28
Seine-et-Oise (78)	2,07	2,27	0,54	4,85
TOTAL	81,86	85	77,63	34,87

Dans l'ensemble, la majeure partie des ventes de toutes ces usines s'effectue sur le territoire français. Toutefois une nuance apparaît entre les plus récentes et les plus anciennes, où les ventes sont plus concentrées sur un nombre plus faible de départements. Il s'agit le plus souvent du département où est installée l'usine ou de départements limitrophes.

Cette intégration va marquer le contenu et la forme de la stratégie de développement commercial de chaque usine. L'approvisionnement des clients locaux oriente durablement les choix industriels et commerciaux de la société. Des retombées existent aussi dans les commandes que ces usines passent aux sous-traitants sans qu'il ait été possible d'en mesurer

³AN, IND. 780641, *Rapport sur la restructuration industrielle Denain-Lourches-Escaudain*, août 1971, M. Talmant, Dossier « Usinor 1966-1971 », ministère de l'Industrie.

l'ampleur.

C. LE MODELAGE DE L'ESPACE SYMBOLIQUE ET SOCIAL

Reste enfin la structuration symbolique de l'espace et des relations sociales. Ici, ce sont surtout la politique de logement et les avantages en nature (jardiniers, femmes de ménage, chauffage, téléphone...) qui rendent la hiérarchie interne visible à l'extérieur. Hiérarchie professionnelle et hiérarchie sociale se construisent mutuellement dans et hors de l'entreprise. Voici par exemple comment la hiérarchie sociale est rapidement repérée par la population :

« Mon mari était ingénieur. Il venait d'être nommé dans l'usine. C'était dans le Nord. Le jour de notre arrivée, ou le lendemain, une dame m'arrête dans la rue. Probablement, la femme d'un ouvrier ou d'un contremaître de l'usine. Elle me dit : " Vous êtes la femme du nouvel ingénieur ? " Je ne l'avais jamais rencontrée, j'étais donc assez étonnée. Je lui réponds que oui et lui demande comment elle l'avait su. Elle me dit qu'elle avait vu la camionnette du chauffagiste venir, et que c'était réservé aux ingénieurs, et qu'elle savait qu'il y en avait un nouveau qui devait arriver, elle en avait déduit que c'était nous ! »

(Entretien Mme Mottet, mars 1991).

Cette reconnaissance symbolique est encore plus affirmée dans les usines du Nord et de l'Est que dans celle de Montataire :

« On a eu beaucoup de mutés depuis le Nord. Souvent leurs femmes avaient du mal à s'habituer à la vie dans la région. Beaucoup sont repartis de ceux qui étaient venus à la maintenance. En fait, c'était parce que la discipline était beaucoup plus importante dans le Nord qu'ici. À l'extérieur de l'usine, même la femme d'un ouvrier saluait le chef, y compris à un petit échelon. Le petit contremaître était très respecté dans le Nord, d'après ce que nous racontaient les gars. Ici, à part les ingénieurs où il y avait beaucoup de décalages, pour le reste... Je m'en suis rendu compte lorsque j'étais en formation maîtrise à Denain, les gens de Dunkerque ou de Denain ne se connaissaient pas entre ingénieurs et ouvriers. »

(Entretien M. Com, contremaître à l'entretien, déjà cité, 23 juin 1992).

De fait, les relations entre la vie sociale de l'usine et la vie extérieure sont très étroites. La proximité des logements et de l'usine, des lieux de socialisation (clubs sportifs ou musicaux, magasins d'approvisionnement...) renforcent ce phénomène. Cette grande visibilité des relations sociales à l'intérieur d'un espace social contribue à renforcer la cohésion de l'entreprise. Mais elle se traduit aussi par une grande stabilité sociale, tant dans la composition des groupes que dans les trajectoires de promotion sociale disponibles pour les différentes catégories de personnel.

Ce premier aspect du localisme, par son inertie, a des conséquences sur la stratégie d'évolution de la société Usinor dans son ensemble. Il faut en évaluer le poids réel avant de voir si celui-ci a effectivement joué.

D'une part, cette forte intégration limite les possibilités de développement d'une stratégie de vente à l'échelon national. Remettre en cause cette forme de relation économique aboutit à modifier tout un réseau commercial et technique fondé sur la proximité et construit souvent depuis longtemps. Le passage au marché national, voire international, suppose une démarche plus agressive car les clients ne sont plus les mêmes. Cela suppose aussi une transformation de la nature même des produits.

D'autre part, changer la nature des relations entre le personnel de l'usine et la société urbaine qui l'entoure implique là aussi une remise en cause de ce fameux « contrat implicite » qui offre des avantages à l'usine et au personnel. L'usine y possède un réservoir de recrutement qu'elle contrôle et qui se renouvelle régulièrement. Le personnel, en particulier ouvrier et maîtrise, y trouve de son côté un moyen de promotion sociale et une sécurité professionnelle pour lui-même et pour sa famille. La forte croissance du marché sidérurgique permet un maintien de ce contrat durant une longue période.

C'est un autre versant du localisme qu'il nous faut étudier maintenant. Cette intégration, qui s'est constituée progressivement, modèle fortement l'identité sociale des salariés de chaque usine.

II. LE LOCALISME : UN PHENOMENE IDENTITAIRE

Chaque usine est marquée par ce que Renaud Sainsaulieu appelle un « modèle culturel », c'est-à-dire « des systèmes de représentations intégrés spécifiques à certaines catégories de travailleurs dans une organisation parce qu'ils sont issus de l'expérience qu'a pu avoir chacun des membres de ces catégories des rapports de travail », des « relations aux autres, aux groupes, aux chefs » et aux « positions d'accès au pouvoir dans l'organisation »⁴. L'apprentissage culturel qui s'effectue à travers les relations de travail détermine des conduites globales, qui s'exerceront hors des situations qui leur ont donné naissance⁵. Dans ces usines, il paraît assez net que l'identité collective se constitue et se perpétue par la création d'un patrimoine identitaire collectif. Certains éléments jouent un rôle crucial dans cette constitution. Deux reviennent très souvent dans les entretiens menés : l'évocation des conflits collectifs et les rapports hiérarchiques dans les ateliers. Ces deux points méritent d'être étudiés en détail car ils constituent une des bases du localisme.

⁴R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Paris, FNSP, 1977, p. 302 cité par E. Reynaud, « Identités collectives et changement social : les cultures collectives comme dynamique d'action », *Sociologie du travail*, n° 2/82, p. 163.

A. LE CONFLIT COMME MODE DE REGULATION

Le conflit paraît être un mode de revendication assez répandu dans la sidérurgie. Correspond-il à une forme d'opposition réelle et systématique ou bien à un mode de régulation spécifique à cette branche ?

Au cours de la période étudiée, sa forme et son objet évoluent, ce qui renvoie de fait aux modifications des stratégies syndicales et à la recherche de nouvelles formes de revendications jugées plus efficaces au regard du contexte où elles s'expriment.

1. Le conflit dans la sidérurgie : combat ou forme de régulation ?

Traditionnellement, le conflit collectif, à l'échelle de l'atelier ou de l'usine, intervient lourdement dans la négociation autour des rémunérations⁶. Par contre, il paraît important de montrer comment la stratégie de conduite des conflits par les syndicats contribue à la constitution d'un localisme d'usine, voire d'atelier ou de service. Ceci n'est pas propre à Montataire, ni à la sidérurgie. Mais, dans ce secteur, le conflit joue un rôle crucial du fait de la forte présence syndicale, en particulier CGT, et d'une tradition de revendications de l'ouvrier métallurgiste, dont les retombées sont à la fois réelles et symboliques⁷.

Comme l'explique Georges Ribeill pour la SNCF, le syndicat intervient « en tenant un discours politique critique à l'égard du patronat, mobilisant parfois [ses] troupes dans une action revendicative. [...] Le syndicalisme est bien plus vécu alors comme un instrument à la fois de protection contre certains risques et d'intégration à la communauté professionnelle ». Cette intégration s'effectue donc autour d'une forme de partage ou de compromis patronat-syndicat⁸. On retrouve cette forme de compromis dans la sidérurgie. Il est clairement perceptible dans le discours et la mémoire collective des acteurs⁹. On le retrouve dans leur stratégie de revendication individuelle :

« Le syndicat jouait un rôle important. Mettons que quelqu'un n'était pas d'accord, il n'allait pas voir le chef d'atelier ; c'était directement le syndicat. À cette époque, le contremaître n'avait qu'un rôle de connaissance de l'outil et des hommes. On n'avait recours à lui que pour les problèmes techniques. Les questions sociales, il n'en avait rien à faire, il ne s'en occupait pas et pour les rapports humains, il n'en avait aucun. C'était un peu l'adjutant. Il n'y a pas très longtemps que cela a

⁵Voir aussi Denis Segrestin cité par E. Reynaud, « Identités collectives... », art. cité, p. 163.

⁶De ce point de vue, nous n'adhérons pas à une conception « consensualiste » de la culture d'entreprise, reprise par les théoriciens des organisations. Le terme « identité » nous paraît d'ailleurs légèrement moins connoté. La culture de l'usine sidérurgique dans le Nord, c'est aussi le conflit. M. Ruffat, « La culture d'entreprise : fortune d'un concept », in A. Beltran et M. Ruffat (dir.), *Culture d'entreprise et histoire*, Paris, Éditions d'organisation, 1991, p. 19-20.

⁷G. Noirielle, *Les ouvriers...*, op. cit., p. 99, 168 et 208.

⁸G. Ribeill, « Cultures d'entreprises : le cas des cheminots, des compagnies à la SNCF », in *Cultures du travail*, Paris, Éditions de la MSH, Coll. « Ethnologie de France », 1989, p. 259.

⁹Au sens de M. Halbwachs, *La mémoire collective*, Paris, PUF, (rééd.), 1969.

changé. »

(Entretien M. Autin, déjà cité, 3 juin 1992).

Ou encore :

« À une époque, y compris dans les années 1970, pour parler avec la direction, on prenait parfois l'habitude de parler au syndicat avant de parler à la hiérarchie. C'étaient un peu les habitudes des anciens. Il faut dire que le syndicat était puissant. »

(Entretien M. Becquet, déjà cité, 1^{er} juin 1992).

Ce « partage » s'effectue à travers l'organisation de circuits de circulation des revendications et de l'information. Il est d'ailleurs régulièrement utilisé par les directeurs et les chefs de service eux-mêmes. Autrement dit, lorsque les informations circulent mal ou que la situation sociale est tendue, ceux-ci recourent régulièrement à l'information directe auprès des syndicats plutôt qu'à la hiérarchie¹⁰. Cette organisation se construit donc autour de la hiérarchie officielle et parfois contre elle.

Pour autant, ce « compromis » n'est pas forcément de toute tranquillité pour la ligne hiérarchique ou la direction de l'usine, même si les responsables de l'entreprise ou des usines y voient un moyen pour atténuer les revendications. Au contraire, il est marqué par de nombreux conflits qui prennent parfois une forme aiguë. Le conflit apparaît d'ailleurs paradoxalement comme un mode relativement banal de dialogue social dans l'usine, qu'on peut qualifier, à la suite de Christian Morel, de négociation-manifestation¹¹ :

« Il y a eu beaucoup de mouvements. Les grosses grèves ont eu lieu en 1966 et 1968. C'étaient des mouvements durs, mais avant aussi c'était encore plus dur. Vers 1953-1954, c'était la bagarre avec les CRS. Moi, j'ai vu les femmes des cités des forges qui attendaient les jaunes comme on disait et se bagarraient. »

(Entretien M. Dewisplaere, ancien délégué CGT de l'usine de Montataire, déjà cité, 3 octobre 1991).

Ces mouvements violents ne constituent qu'une petite partie des formes de revendications ouvrières, comme en témoignent certains acteurs :

« De 1963 à 1968, je crois que j'ai jamais touché une quinzaine complète parce que presque tous les jours, il y avait une délégation chez le directeur. C'était très syndiqué, surtout CGT. »

(Entretien M. Frayon, déjà cité, 8 juillet 1992).

La relation syndicats-direction dans la sidérurgie rappelle étrangement le principe d'honneur décrit par Philippe d'Iribarne¹². Il y a des conflits. Ceux-ci débutent lorsque le

¹⁰Entretiens M. Cabaret, 18 septembre 1991, et M. Didelot, 1^{er} septembre 1992.

¹¹C. Morel, « La drôle de négociation », *Annales des mines. Gérer et comprendre*, mars 1991, p. 4-20.

¹²P. d'Iribarne, *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, (rééd.), 1993.

« point de déshonneur » est jugé atteint par un groupe. Mais, durant le mouvement, le principe de respect mutuel se maintient, en quelque sorte chaque adversaire respecte l'autre, et son honneur. À Montataire par exemple, on trouve des négociations fermes mais « droites » :

« Quand j'étais en exploitation, il y avait au moins 50 % du temps consacré aux problèmes sociaux et le reste à la technique. Mais cela faisait partie des fonctions de chef de service. Cela avait un caractère contraignant et parfois difficile, mais très enrichissant. Les négociations avec la CGT étaient dures, mais lorsqu'on s'était mis d'accord, on était sûr que derrière les gars suivraient. La personne qui négociait, c'était le directeur de l'usine appuyé par ses adjoints. [...] Mais le virage a été amorcé lorsqu'un juriste, Monsieur Lagersie, a remplacé un ancien militaire, Monsieur Barral. Sa méthode était très stricte, plutôt jugulaire-jugulaire, et on discute pas, alors qu'après on a senti un changement, vers la fin des années 1960. »

(Entretien M. Jaillard, déjà cité, 29 mai 1992).

Cette relation dans la négociation n'est pas propre à Montataire. On la retrouve par exemple à Valenciennes :

« [À l'usine] c'était surtout de la CGT. Mais, je préférais les durs de la CGT qui étaient d'une pièce. Alors, que les autres syndicats, c'était plus compliqué. »

(Entretien M. Caprai, déjà cité, 22 octobre 1992).

2. Transformation et efficacité des modes de négociation.

Au cours du temps, les modalités de revendication et de conflit se transforment. Dans les années 1960, la CGT adopte la stratégie qualifiée de « toujours plus », ce qui entraîne une augmentation des conflits en particulier en matière salariale. La nouvelle CFDT axe plutôt ses revendications sur des thèmes généraux comme l'intervention des salariés dans le contrôle et la coordination des investissements ou des innovations, l'ouverture internationale de l'économie ou encore la démocratie au sein des entreprises¹³.

La forme de dialogue musclé mais respectueux, évoqué à l'instant, va être remise en cause d'abord en 1966 et 1968 mais surtout lors des grands conflits de type insurrectionnel qui verront le jour à l'occasion des fermetures d'usines vers la fin des années 1970 ou le début des années 1980.

La stratégie syndicale consiste à porter l'effort de revendication sur certains services de l'usine mais aussi sur les usines représentant un enjeu stratégique dans la politique industrielle et commerciale de la société. Ceci est en particulier vrai dans le cas de l'usine de Montataire. Du coup, la forte présence syndicale sur le terrain contribue à faciliter la création d'une pression sur les dirigeants permettant de favoriser la satisfaction des demandes :

« La syndicalisation était forte à l'usine. On a réussi à frôler les 700 syndiqués, ce qui représentait à cette époque, en 1968, un bon quart du personnel toutes catégories

¹³A. Daley, *op. cit.*, p. 111.

confondues. En influence, c'était plus important. [...] Dans les grèves, il faut distinguer les grèves générales et nationales comme 1953, 1956 et 1968. En dehors de cela, c'est dans l'usine que cela se passait. Si on a obtenu autant de choses c'était à cause des bagarres incessantes. Si Usinor payait bien c'est parce qu'on se battait. Mais les gens qui se battaient, ils payaient de leur personne en terme de cote d'amour et de rémunération. »

(Entretien M. Turletti, déjà cité, 14 novembre 1991).

Le caractère local des revendications reste longtemps présent. La constitution d'un « front » syndical commun à l'ensemble des usines est rare. Seuls quelques cas sont observables lors de mouvements nationaux — comme en Mai 68 — ou des restructurations de la fin des années 1970¹⁴. Ils restent d'ailleurs étonnants comme en témoigne un délégué CGT qui dans les années 1980 monte de Montataire à Denain pour marquer sa solidarité avec cette usine menacée de fermeture :

« Lorsqu'on est montés à Denain durant la grande grève, c'était extraordinaire. Toute la ville était derrière l'usine. Les commerçants, les élus, les familles, etc. Les commerçants avaient baissé leurs rideaux et étaient sur le pas de leur porte. Dans les cafés, les patrons offraient à boire aux ouvriers. Il y avait la fanfare... C'était chouette ».

(Entretien M. Dewisplaere, ancien délégué CGT de l'usine de Montataire, déjà cité, 3 octobre 1991).

Cette réaction traduit bien la différence d'identité culturelle et de structure sociale entre les deux usines. Là où le site de Montataire n'est qu'une usine parmi d'autres, même si c'est une des plus importantes, celle de Denain constitue le cœur de toute la vie urbaine locale. En cas de conflit, les salariés bénéficient du soutien de l'ensemble de la population. De plus, on ne peut nier que cette cohésion générale contribue à concrétiser et à renforcer une forme de mythologie ouvrière, constituée autour de l'idée d'un front commun contre le patronat.

Si, de toute évidence, la combativité joue un rôle dans l'amélioration de la condition des salariés, il convient, comme le fait Henri Morsel, de se poser la question de son efficacité réelle¹⁵. Si dans l'ensemble les conditions de rémunération et de prise en charge des salariés paraissaient plus favorables dans les usines d'Usinor que dans d'autres sociétés du bassin creillois ou du Nord, ceci aurait dû limiter les revendications syndicales. En dehors des demandes salariales qui se répètent régulièrement, il semble pourtant que la lutte pour l'homogénéisation des statuts des différents services de l'usine, puis des usines entre elles, va

¹⁴Il existe probablement depuis les années 1960 une coordination CGT pour le groupe Usinor au niveau fédéral où les syndicats de la société échangent leurs expériences et coordonnent leurs actions. C'est Raphaël Garcia qui y est élu en 1978. Entretien M. Garcia, ancien représentant CGT pour le groupe Usinor, déjà cité, 8 octobre 1991.

s'étendre au moins jusqu'aux années 1970. C'est seulement en 1977 avec la mise en place de la nouvelle grille de classification¹⁶ que cette demande sera partiellement satisfaite. Ceci constitue un premier axe de revendication, qui réapparaîtra périodiquement. Par ailleurs, il est vrai que l'organisation décentralisée, retenue par la direction, facilite le développement de revendications purement locales. Le choix est clair :

« Les rapports avec les syndicats ont toujours été comme étaient les relations avec les syndicats à l'époque. Mais le dialogue est toujours resté ouvert. Peut-être aussi, et je crois qu'on peut y voir un avantage de notre décentralisation, les directeurs d'usines avaient beaucoup d'initiatives de ce point de vue là et ils pouvaient dialoguer facilement avec les syndicats sans avoir à remonter tout de suite au niveau le plus élevé. Ce n'est qu'après 1968 qu'il y a eu des réunions du comité central d'entreprise dignes de ce nom. Auparavant, tout se traitait au niveau des usines ou des groupes. C'était une volonté délibérée. »

(Entretien J. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992).

Si le conflit constitue un mode de revendication assez commun dans les usines sidérurgiques, il reste dans la grande majorité des cas limité, tant dans son contenu que dans son ampleur, à une seule usine. De ce point de vue, le conflit ouvert est une forme de régulation sociale qui nous semble fortement implantée dans la sidérurgie¹⁷. Comme l'explique Jean-Daniel Reynaud, le conflit, à travers la mobilisation « crée des règles qui permettent durant l'action de resserrer les liens sociaux. La mobilisation n'est pas seulement un moyen pour une fin, elle est aussi l'affirmation d'idées, de convictions, d'attaches communes. Elle crée une conscience collective et une régulation »¹⁸. Dans la sidérurgie, identité et conflit se définissent ainsi mutuellement. Ce dernier correspond à une forme de résolution de problème, difficile à vivre pour les salariés et les responsables dans le quotidien car il fait perdre de l'argent et entraîne souvent par contre coup des blocages. On retrouve des résultats proches de la démonstration menée par Paul Lawrence et Jay Lorsch. Nous pensons avec eux que le conflit ouvert est souvent un élément qui permet de faire avancer l'organisation¹⁹.

Ces relations sociales doivent être mises en perspective par une analyse des relations hiérarchiques.

¹⁵H. Morsel, « Luites ouvrières et impératifs productifs à l'origine de la politique sociale de la grande entreprise », in S. Schweitzer (dir.), *Logiques d'entreprises et politiques sociales*, Lyon, Éditions de la MRASH, 1993, p. 159.

¹⁶Voir chapitre VII.

¹⁷M. Durand, « La grève : conflit structurel, système de relations industrielles ou facteur de changement social ? », *Sociologie du travail*, n° 3/1979, Paris, Seuil, 1979.

¹⁸J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, (rééd.), 1994, p. 199.

¹⁹*Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'organisation, 1989, p. 80-83.

B. UNE LIGNE HIERARCHIQUE DE TYPE MILITARO-INDUSTRIEL²⁰

L'histoire des conflits et des revendications se construit à l'échelle de l'usine. La stratégie d'Usinor, en particulier dans le domaine social, ne se conçoit dans un premier temps qu'à ce niveau. Cette forme de « dialogue » et de revendication ne peut être comprise dans l'absolu. Par hypothèse, elle semble provenir d'une réaction contre un type de relation hiérarchique propre à la société et aux usines. En particulier, la structure de la ligne hiérarchique²¹ et le poids des ingénieurs en son sein marquent la nature des relations entre les salariés. Quels en sont les éléments, sur quoi repose la légitimité du pouvoir hiérarchique dans l'usine sidérurgique ? L'organisation hiérarchique et fonctionnelle atténuée ou accentuée-t-elle ces phénomènes ? Quel rôle joue la fonction « personnel » qui se constitue progressivement au cours des années 1960 ?

1. Fondements techniques et statutaires du pouvoir hiérarchique.

Le fondement technique du pouvoir des ingénieurs semble dans les années 1960 ne pas être encore suffisamment affirmé et objectivé pour le rendre indiscutable aux yeux des subordonnés. Jusqu'à cette date, ce sont principalement l'expérience et le savoir-faire techniques qui permettent aux ouvriers et aux agents de maîtrise de contrôler le fonctionnement au jour le jour des installations. Le contenu scientifique de la conduite des équipements, bien qu'il commence à s'affirmer, n'est encore ni suffisamment complexe, ni suffisamment objectivé pour asseoir le pouvoir des ingénieurs. Ce n'est qu'avec l'automatisation des usines ou des ateliers les plus anciens et surtout la construction de Dunkerque que tout cela commence à changer. En attendant, l'affirmation d'un pouvoir statutaire fort vient contrebalancer la faiblesse relative du pouvoir technique. Cela permet de rendre visible et, en quelque sorte, d'affirmer une fois pour toutes, les différences entre les niveaux hiérarchiques de l'usine. Du coup, ces différences sont moins soumises à discussion.

Plus précisément, la question centrale paraît bien être celle des statuts respectifs et des relations entre le savoir théorique et le savoir pratique dans l'organisation du travail. La difficulté à analyser la structure du pouvoir provient du fait que sa répartition le long de la ligne hiérarchique ne repose pas uniquement sur le savoir scientifique et technique. Elle est aussi déterminée par une répartition formelle et conventionnelle des tâches entre les différents

²⁰Denis Guigo parle, lui, de hiérarchie « ecclésiastico-militaire » : « L'empire du consensus », *Annales des mines. Gérer et comprendre*, n° 6, mars 1987.

²¹Au sens donné par H. Mintzberg, dans *Structure et dynamique des organisations* : « Ensemble des personnels allant des cadres situés immédiatement au-dessous du sommet stratégique de l'entreprise jusqu'à l'encadrement de premier niveau, par exemple les agents de maîtrise », H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations* Paris, Éditions d'organisation, 1982, p. 43.

échelons de l'usine. Or cette répartition dépend étroitement des modes de classement retenus par les conventions collectives qui regroupent d'un côté les ingénieurs et les cadres et de l'autre le reste de la population salariée. Les membres de la hiérarchie disposent en quelque sorte au moins de deux sources de légitimation de leur pouvoir, d'une part l'autorité technique et d'autre part la reconnaissance statutaire²². L'utilisation qu'ils font au jour le jour de l'une et de l'autre peut se révéler partiellement contradictoire. En effet, la maîtrise d'une technologie ou d'une installation complexe n'est pas toujours validée par un statut conventionnel reconnu et valorisé dans l'entreprise ; à l'inverse, l'assise statutaire du pouvoir peut ne pas se traduire concrètement par la maîtrise du fonctionnement technique de certains outils. Or, il paraît clair que la technique et le statut ne pèsent pas le même « poids » dans la cristallisation des relations hiérarchiques. De plus, autorité technique et pouvoir statutaire se transforment selon les époques et selon les usines. Tout cela modère par conséquent les possibilités d'évolution ultérieure des rapports techniques et hiérarchiques dans l'usine. On le voit, la compréhension de ces éléments ne peut être dégagée de son contexte historique.

Après la guerre, la mise en place et le fonctionnement d'une certaine logique de pouvoir s'effectuent à un moment où Usinor doit faire face à des grosses commandes de la clientèle. De surcroît, à un moment, où l'entreprise et ses ingénieurs luttent pour arriver à une maîtrise technique des outils de production récemment installés. Les trains à bandes, par les gros besoins d'approvisionnement en matières premières et en produits semi-finis qu'ils imposent, rendent cruciaux la régularisation des flux parcourant les usines de la société.

Comment cela se passe-t-il ? Si l'on prend l'exemple des ingénieurs, leur autorité et donc leur pouvoir vis-à-vis des personnels reposent d'abord sur le contenu technique de l'activité. La période s'étendant des années 1950 au début des années 1970 est marquée par l'importance des nouveaux problèmes d'investissements techniques à maîtriser : mise en place et régularisation du fonctionnement des trains à bandes, installation des aciéries et des hauts-fourneaux. Plus tard viendront les questions de la coulée continue et du procédé OLP²³. Bref, que ce soit à Montataire ou dans d'autres sites, les ingénieurs doivent développer des innovations majeures pour l'époque. D'où, une sorte d'obsession « technique » :

« Le critère absolu de l'époque, c'était la technique. Ne devenait directeur qu'un

²²Au moins deux car on peut, en décortiquant, en trouver jusqu'à 5 : le pouvoir dans le rapport hiérarchique peut s'appuyer sur la maîtrise de savoirs formels, sur la maîtrise de savoirs pratiques, sur la détention d'un titre (ingénieur, grande école, etc.), sur la capacité d'un individu à résoudre un problème ou encore sur l'hérédité (familiale par exemple). L'intérêt de cet éclatement est de souligner — sans pour autant l'analyser ici — qu'un rapport hiérarchique peut résulter de la combinaison de ces différents éléments. Je remercie Yves Cohen pour ses remarques sur ce point.

²³Voir le lexique technique à la fin de l'ouvrage.

grand technicien. Ce n'était pas la gestion au sens actuel du terme. Il fallait être bon technicien pour en imposer. Il faut dire que l'usine est toujours un instrument très complexe, il fallait une équipe très technique pour la conduire. Cela ne signifie pas que le patron doit nécessairement être un technicien mais à l'époque c'était comme cela. En ce qui concerne la gestion du personnel, il est vrai que cela demandait, à tort peut-être, moins de technicité. »

(Entretien M. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992).

Mais ce savoir technique se transforme. Il leur faut avant tout reconstituer de nouveaux modes de connaissance technique efficaces dans la mise en œuvre des nouvelles installations et l'action. De ce point de vue, il est nécessaire de dépasser la complexité et une stricte rationalité du savoir pour se construire des résumés ou des abrégés utiles à la décision²⁴.

Pourtant, cette obsession se répartit de façon inégale entre l'ingénieur — chef de service —, le contremaître, le chef d'atelier et le chef d'équipe. On ne peut expliquer cette « obsession » par le seul fait que les ingénieurs et leurs équipes doivent dominer de nouveaux équipements très complexes. La technique joue un rôle social dans le pouvoir. Cette nuance mérite d'être soulignée.

Comme cela a déjà été vu, le contenu technique du métier de contremaître ou de chef d'équipe est essentiellement composé, au moins pour les équipes de production, d'un savoir-faire accumulé au cours de la carrière. Or, dans les rapports de pouvoir entre les ouvriers les plus anciens — ouvriers qualifiés, contremaîtres — et les autres membres du personnel situés au-dessus ou en dessous dans la ligne hiérarchique, la maîtrise de l'outil se fonde sur un savoir-faire dont le contenu scientifique apparaît souvent « irrationnel » aux yeux des ingénieurs. On retrouve des relations qui existent depuis longtemps :

« [Au XIX^e siècle], les savoirs propres des ouvriers apparaissent aux ingénieurs tout à la fois comme une injure à la connaissance scientifique et comme un obstacle à la surveillance des procès de travail. Ces savoirs sont autant d'enclaves, d'irrationalité à supprimer. Pourtant, aux différentes époques, ils se manifestent toujours. D'une fois à l'autre, ils se sont déplacés, ont changé de figure »²⁵.

Dans le même temps, cette connaissance scientifique et technique « objectivée » n'est pas toujours fondamentalement nécessaire à la conduite des machines. L'expérience et l'ancienneté suffisent, ce qui donne à la maîtrise un contrôle efficace des équipements. Un syndicaliste affirme même :

« Je me rappelle une grève au laminoir à Montataire vers la fin des années 1960. À 3 heures du matin l'équipe a arrêté le travail. L'ingénieur a voulu faire démarrer le laminoir. Les ouvriers le regardaient. Le contremaître le laissait faire. Il n'a jamais pu y arriver. À 5 heures, quand l'équipe du matin est arrivée, elle a repris le travail.

²⁴C. Riveline, « Un point de vue d'ingénieurs sur la gestion des organisations », *Annales des mines. Gérer et comprendre*, n° 24, décembre 1991.

²⁵C. Peyrard, *op. cit.*, p. 334.

Le chef d'équipe a poussé l'ingénieur : " Toi, tu dégages de là ! Et tu touches pas à la machine. " Il s'est mis à la machine, il a donné des ordres et 5 minutes plus tard, la machine tournait comme une cocotte-minute. L'ingénieur, et d'autres avec lui, n'avait pas de maîtrise technique des outils. »

(Entretien M. Garcia, déjà cité, 8 octobre 1991).

Les ouvriers déterminent leur savoir, non pas sur une connaissance scientifique, mais sur l'acquisition de « trucs » ou de savoir-faire fondés sur l'expérience. L'amélioration ou le changement d'équipement, parce qu'ils transforment les procédures de fabrication, modifient voire détruisent la rationalité procédurale²⁶ que ceux-ci avaient accumulée et objectivée progressivement.

Ceci crée par conséquent des relations dans le travail où, en permanence, le statut des contremaîtres doit être réaffirmé. Mais ceci est aussi vrai pour les ingénieurs, en particulier lorsqu'ils n'ont pas de connaissances assez précises sur le fonctionnement des équipements. Le « coup de gueule » permet alors de réaffirmer leur prédominance hiérarchique face à ceux qui en douteraient. On comprend du même coup pourquoi, en dehors de la volonté de les attirer et de les fixer, la société met en place des symboles — habitations, jardiniers, chauffage, etc. — rendant visible le statut social des membres de ce groupe. Bref, comme la compétence technique est partagée entre plusieurs échelons et que le contenu scientifique n'est parfois même pas objectivé, l'autorité technique doit être soutenue par une autorité sociale. Elle doit être construite et formalisée en permanence dans les relations quotidiennes à Montataire comme à Valenciennes :

« Les chefs de service étaient un peu des barons, mais c'est inévitable. Sauf en cas d'inspection de la direction générale, il aurait été normal que ces baronnies soient transparentes devant les inspections. Par exemple, mon travail de *job evaluation* a été mal perçu car j'allais les espionner. »

(Entretien M. Caprai, déjà cité, 22 octobre 1992).

Ceci s'inscrit dans l'organisation de l'usine.

2. Une organisation formalisée et l'émergence d'une fonction spécialisée dans la gestion du personnel.

Cette autorité sociale se caractérise par un formalisme poussé en particulier lorsqu'apparaissent d'éventuels contacts hors de la ligne hiérarchique traditionnelle :

« Lorsque les gens exprimaient leurs besoins à leur hiérarchie, c'était digéré au bout de 3 niveaux et cela n'arrivait jamais à la personne qui avait le pouvoir de décision. Le pouvoir de décision d'un chef de service était aussi faible. Tout le monde servait

²⁶ Au sens que lui donne H. Simon, de capacité à maîtriser une ensemble d'actions et de décisions dans le temps : « From Substantive to Procedural Rationality », in S. J. Latsis (éd.), *Method and Appraisal in Economics*, Cambridge, Cambridge University Press, 1976.

en définitive de boîte aux lettres. Les chefs de service étaient des mandarins. Il n'était pas question pour un contremaître d'aller voir le chef du personnel sans passer par le chef de service. »

(Entretien M. Leborgne, déjà cité, 1^{er} juillet 1992)²⁷.

Ce formalisme correspond bien aux conditions décrites plus haut. Il concrétise la logique de promotion et de formation à l'ancienneté. À chaque étape de la communication, de la décision, chacun réaffirme son existence statutaire en marquant de sa griffe le processus. Le formalisme paraît d'autant plus développé que l'usine est de grande taille et surtout qu'elle est ancienne. Ainsi, dans les années 1960 à Denain, un ouvrier affirme ne voir l'ingénieur-chef de service environ qu'une fois par an !²⁸ Pourtant, loin d'y voir un avantage résultant d'une décentralisation, ce formalisme aboutit de fait à réduire l'autonomie des personnels situés à tous les échelons de la ligne hiérarchique.

On perçoit mieux comment les syndicats tissent un réseau parallèle à la ligne hiérarchique :

« Quand je suis entré en 1976, c'était très hiérarchisé et très rigide. Il y avait le chef de service, le chef d'atelier, et le contremaître. Pour voir le chef du service, il fallait en parler d'abord à la hiérarchie. Je m'en rends compte parce que je suis délégué du personnel, CGT. Quand je suis entré c'était très syndiqué, surtout du côté laminoir à froid. En plus les gens avaient envie de se battre. Dès que cela n'allait pas, ils n'hésitaient pas à arrêter tout s'il le fallait. Quand le problème ne pouvait pas être réglé au niveau du service, on allait voir le chef du personnel. »

(Entretien M. Becquet, déjà cité, 1^{er} juillet 1992).

Le formalisme étant très présent et limitant le dialogue, en particulier en cas de problème, le salarié le contourne en utilisant le principal contre-pouvoir existant, le syndicat. Du même coup, le mouvement revendicatif se concentre sur le pouvoir le plus haut placé, le directeur de l'usine (voir l'organigramme de l'usine de Montataire en 1966).

Figure 2

Organigramme de Montataire

A INSERER

La position de dépendance technique des ingénieurs vis-à-vis de la maîtrise

²⁷Ceci a été confirmé par des ouvriers par exemple : « À l'époque pour dire quelque chose à un ingénieur, il fallait passer par son contremaître qui le transmettait au chef d'atelier de jour, le rendez-vous, on l'avait la semaine suivante. À chaque étape, il fallait expliquer le motif pour demander une entrevue. Cela a complètement changé. » (Entretien M. Autin, déjà cité, 3 juillet 1992).

²⁸Entretien M. Porat, déjà cité, 7 juillet 1992.

traditionnelle est accentuée par leur nombre relativement faible. Durant les années 1950 et 1960, ils sont peu nombreux dans les usines d'Usinor comme en témoigne un ouvrier arrivé dès les débuts de la nouvelle usine de Montataire :

« Au début, il n'y avait pas beaucoup d'ingénieurs, puis il y en a eu de plus en plus, surtout après 1960. Ils avaient des tâches de plus en plus spécifiques : la qualité, le contrôle de la tôle depuis le parc à bobines jusqu'à l'emballage. »

(Entretien M. Dewisplaere, déjà cité, 3 octobre 1991).

Si leur nombre augmente, les ingénieurs et les cadres ne dépasseront pas le seuil de 2,5 % de l'effectif total, respectant ainsi une volonté de la direction générale sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir. L'effectif des techniciens et de la maîtrise oscille, lui, entre 22 et 25 % des salariés de la société²⁹. Enfin, la direction générale insiste sur la décentralisation de la structure en faisant des usines des centres de gravité dans l'organisation. Le pouvoir hiérarchique local se trouve par conséquent projeté au-devant de la scène sociale. Cette première analyse de la structure de Montataire et d'Usinor sera complétée dans la troisième partie de cet ouvrage.

Un élément supplémentaire donne des informations sur la forme de pouvoir en vigueur à cette époque, le rôle et le contenu de la fonction « personnel ». Il est remarquable de constater que les directeurs de personnel dans plusieurs usines de la société Usinor sont d'anciens militaires. La justification de leur recrutement s'appuie justement sur leur connaissance du commandement des hommes :

« L'unité, c'était le chef de service, mais il n'y avait pas beaucoup d'échelons. [...] Après la guerre, il y avait pas mal d'officiers qui ont cherché à quitter l'armée pour passer dans l'industrie, et nous en avons embauché à l'époque pour s'occuper du personnel dans les usines, à Denain, à Valenciennes, à Dunkerque. L'intérêt, c'est qu'ils avaient l'habitude du commandement, le souci du contact avec les hommes. Ils se sont trouvés demandeurs d'emploi à ce moment-là. Ce qui importait, c'était leur connaissance des hommes. Mais c'est vrai que dans l'ensemble, il y a eu beaucoup de militaires. Par ailleurs, il y a eu quelques rares cas d'officiers qui sont devenus des techniciens. Il faut dire, peut-être à leur décharge, que le critère absolu de l'époque, c'était la technique. »

(Entretien M. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992).

Le paradoxe est assez étonnant. Le responsable de la conduite des hommes reste théoriquement le chef de service, et plus concrètement la maîtrise d'atelier. L'arrivée des militaires traduit la volonté de faire entrer dans l'usine une compétence sociale particulière dans un contexte où la question du commandement et de son organisation est au cœur des relations entre les échelons de la ligne hiérarchique. La légitimité technique et scientifique des

²⁹Entretien Jean-Marie Nathan-Hudson, directeur général adjoint chargé du personnel, déjà cité, 21 janvier 1993.

ingénieurs étant, comme cela a été indiqué, soumise à rude épreuve, un expert en commandement s'impose. Ceci est attesté par un chef du personnel, ancien militaire :

« À l'époque, c'était surtout la hiérarchie qui avait un pouvoir sur le personnel. Moi, j'arrivais un peu comme conseil ou comme recruteur. Mais il arrivait que le chef de service se retourne vers moi lorsqu'un cas frisait le licenciement. Les licenciements, c'est moi qui les prononçais. Mais il n'y avait pas beaucoup de licenciements. On avait un rôle un peu disciplinaire, mais surtout en cas de problèmes. »

(Entretien M. Caprai, déjà cité, 22 octobre 1992).

Pour des hommes obsédés par la technique, le « social » pose des problèmes car il leur prend beaucoup de temps et ils trouvent la charge lourde. Ceci est vrai à Montataire³⁰, mais on le retrouve ailleurs :

« La sidérurgie est une industrie de main-d'œuvre, et le directeur d'usine a beau être ingénieur, il a d'abord et avant tout du personnel à gérer. Il avait ce problème sur le dos tout de suite même s'il n'avait pas l'optique " ressources humaines ". Un ancien directeur de Longwy, polytechnicien, me disait un jour : " Quel beau métier d'être directeur d'une usine sidérurgique, s'il n'y avait pas vos foutus problèmes sociaux. " »

(Entretien J.-M. Nathan-Hudson, déjà cité, 21 janvier 1993).

Le contenu de la fonction personnel se modifie durant la seconde moitié des années 1960. Cette transformation est le produit de trois évolutions simultanées. D'abord, la direction générale de l'entreprise cherche à définir une nouvelle politique globale du personnel. La mise en place d'outils de gestion visant à uniformiser les méthodes et l'organisation des services chargés du personnel permet de construire un cadre de référence pour la totalité d'Usinor. Ensuite apparaît une mutation plus lente et plus subtile du contenu des rapports hiérarchiques. Là où l'évolution technologique est rapide, les changements sont rapides. Ailleurs, dans les usines qui ne sont modernisées que progressivement, le changement est plus lent. Enfin, ces évolutions internes résultent aussi d'un développement considérable de la législation sociale dans la période 1950-1960. Ces éléments seront à nouveau étudiés dans la troisième partie car ils expliquent l'émergence d'une direction centrale du personnel.

En conclusion, le localisme des usines s'appuie à la fois sur une culture collective constituée autour de conflits fréquents et sur des rapports professionnels spécifiques à chaque atelier. Par ailleurs, le fondement de l'organisation hiérarchique a longtemps permis de maintenir une forme de relations sociales propre à chaque usine. Conflits et relations hiérarchiques contribuent donc fortement à cristalliser les identités au sein d'Usinor.

Le localisme s'appuie enfin sur l'histoire technique de chaque usine. L'entreprise s'est

³⁰Entretien P. Cabaret qui parle « de domaine passionnant mais aussi de source constante d'embêtements », déjà cité, 18 septembre 1991.

constituée par un regroupement d'usines indépendantes du point de vue productif. Longtemps il n'y a pas sur le plan technique d'unité des usines du groupe. À la création de la société, deux usines — Denain et Montataire — sont totalement rénovées. Les autres — Valenciennes, Anzin, Louvroil et Haumont — sont légèrement modernisées. Malgré tout, ces dernières demeurent largement autonomes depuis la production de fonte jusqu'à l'élaboration des produits finis longs. Cette indépendance se maintient au moins jusqu'au milieu des années 1960.

Seuls les approvisionnements en matières premières sont gérés par la direction centrale pour l'ensemble des usines³¹. En dehors de ce lien, les relations entre les usines du Nord sont presque inexistantes. Seules les usines d'Anzin et d'Haumont reçoivent des demi-produits afin de fabriquer leurs propres produits. Valenciennes, Louvroil et Haumont disposent toutes les trois d'une aciérie. Les deux premières ont des hauts-fourneaux. Pour le reste, ces quatre usines ont leurs propres installations de laminage et de parachèvement.

Les choses se passent de façon différente pour Denain et Montataire. Les interdépendances sont ici beaucoup plus fortes. Il existe bien une complémentarité des deux usines dans le domaine des produits plats. Les coils de Denain conditionnent, quantitativement et qualitativement, le fonctionnement de Montataire. La montée en puissance des nouveaux trains de laminoir a révélé progressivement des goulets d'étranglement, tant à Montataire qu'en retour dans les phases fonte et aciérie de Denain. Qualitativement, la composition métallurgique et la qualité des traitements des produits envoyés à Montataire dépendent de plus en plus étroitement des installations de l'usine de Denain³². Pourtant cette relation « portée » par le produit préserve encore de grandes places aux particularismes de chacune des deux usines. En particulier, le développement technique est effectué localement par chaque usine, comme le confirme le directeur de la métallurgie-recherche de l'époque, Jacques Leclerc :

« On me laissait m'occuper de la métallurgie, et on me laissait la face développement, à condition que je n'aie pas trop me mêler des technologies qui dépendaient de chaque usine. »

(Entretien déjà cité, 3 février 1993).

Ceci se traduit concrètement par l'existence, dans chaque usine, d'un service de travaux neufs qui s'occupait du développement et des investissements ordinaires en disposant d'une certaine autonomie³³. Chaque service est responsable de sa propre unité, les contacts entre les

³¹Voir entretien J. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité.

³²Entretien P. Cabaret, déjà cité, 18 septembre 1991.

³³Entretien J. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992.

usines ne paraissent pas avoir évolué de façon notable.

En définitive, la technologie de chaque usine, ainsi que les conditions de son développement contribuent au moins autant que les relations commerciales et l'identité à marquer le particularisme de chaque unité. Il existe cependant certaines usines qui présentent des points communs, en particulier dans les phases fonte et aciérie. Le changement principal s'effectuera lors du passage de la fonte phosphoreuse à la fonte hématite, et lors de l'adoption progressive des procédés d'affinage à l'oxygène (OBM et LD). Ce n'est que dans la seconde moitié des années 1960 pour que cette transformation se réalise.

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Usinor apparaît donc dès sa naissance comme une entreprise peu intégrée. Ses deux sociétés mères, Denain-Anzin et Nord-Est, amènent leurs usines, avec leur histoire, leurs pratiques techniques, économiques et sociales, bref, leurs particularismes. La première partie avait souligné combien la restructuration des actifs industriels avait été limitée. Si la construction des trains à bandes entraîne de profonds changements dans les usines concernées et les technologies utilisées, les autres usines bougent, somme toute, peu.

Dans le domaine social, la constatation semble à peu près la même. On note certes un début de rapprochement, en particulier dans le domaine des retraites complémentaires avec la création du régime de l'IPU, interne à Usinor. Pour le reste, la pénurie de personnel presque constante que rencontrent les usines les incite à reprendre à leur compte les méthodes qu'avaient élaborées les dirigeants des sociétés sidérurgiques au siècle précédent et au début du XX^e siècle. On retrouve donc naturellement au sein d'Usinor une politique de logement du personnel, de fortes rémunérations, ainsi qu'un ensemble de prestations annexes — appelées œuvres sociales — qui contribuent efficacement à fixer la population salariée. Ces méthodes de gestion sont relayées par un système de promotion du personnel qui favorise la progression des individus à l'ancienneté à l'intérieur d'un même service de l'usine. Du point de vue organisationnel, l'usine est marquée par une hiérarchie au formalisme important. Bref, comme le disent de nombreux anciens salariés : « C'est la fonction publique ou l'armée ! »

Tous ces éléments contribuent à entretenir les particularismes locaux de chaque usine de la société. Mais après tout, pourquoi cela poserait-il des problèmes puisque la société y trouve son compte car elle gagne beaucoup d'argent durant les années 1950 et 1960 ? Les salariés, eux-mêmes, cherchent à entrer dans la société afin d'y bénéficier de bonnes conditions de rémunération, de l'absence de licenciements et plus généralement d'une espérance de promotion individuelle et sociale pour eux et leur famille. Ces particularismes d'usines n'ont donc pas de raison *a priori* d'être remis en cause. Certes, de temps à autre, on constate une mobilité des cadres entre les usines de la société, ou des ouvriers qui repartent sur le marché du travail. Dans l'ensemble, ces phénomènes sont limités à la fois quantitativement et dans le temps. De même assiste-t-on, régulièrement cette fois, à des mouvements revendicatifs dans les usines. Loin de remettre en cause ce localisme, ils contribuent à en renforcer le poids en cristallisant les identités et les pratiques autour d'une logique propre à chaque usine. Cet

ensemble d'unités regroupées au sein d'une même entreprise paraît donc jouir d'une grande indépendance en dehors de quelques liaisons essentiellement techniques. Usinor de ce point de vue fait plutôt penser à un réseau d'entreprises semi-autonomes qu'à un groupe au sens traditionnel du terme. Il faut préciser cette impression.

Le maintien de ces particularismes suppose en fait deux conditions. D'une part, et c'est assez évident, que la direction générale accepte qu'ils perdurent en tant que tels, c'est-à-dire que se maintienne une organisation très décentralisée. À partir du moment, au contraire, où l'objectif de l'organisation sera de renforcer l'homogénéité entre les usines et de centraliser certains de ses éléments, la persistance de ces spécificités pourrait s'avérer plus délicate. D'autre part, il faut évidemment que les liaisons techniques entre les usines, qui étaient dans l'ensemble faibles, ne se développent pas trop. Or l'arrivée de la consommation et la nécessité de standardiser la nouvelle technologie et les produits qui en sont issus ouvrent une brèche dans l'ancienne organisation et poussent à réduire l'autonomie de chaque usine. L'installation des trains à bandes pose la première pierre d'un rapprochement entre les usines de Denain et Montataire. La taille de ces équipements, alliée à une forte croissance du marché, renforce les contraintes d'intégration, ne serait-ce que pour rentabiliser des installations de plus en plus grandes. La nécessité de comparer les usines les unes aux autres s'impose d'elle-même progressivement.

Comment l'organisation, jusque-là décentralisée, va-t-elle prendre en compte cette contrainte ? Dans quels contextes économique et social va-t-elle se transformer ? Comment le processus se déroule-t-il ? C'est à ces questions que va chercher à répondre la troisième partie de cet ouvrage.

TROISIÈME PARTIE
L’AFFIRMATION DU GLOBAL : NOUVEAUX CHOIX TECHNIQUES,
NOUVELLES STRUCTURES, NOUVELLE STRATÉGIE (1962-1980)

INTRODUCTION DE LA TROISIÈME PARTIE

Si l'histoire et les pratiques locales ont profondément marqué chaque usine et de proche en proche la société Usinor dans son ensemble, reste à comprendre comment dans un tel contexte s'est transformée son organisation — on pourrait aussi dire sa structure — pour aboutir à ce qu'elle est aujourd'hui. Par structure, il faut entendre de façon classique, « l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités »¹.

L'analyse de l'organisation d'Usinor suppose plusieurs étapes. D'abord d'étudier les solutions retenues par l'entreprise et le rôle joué par l'environnement. Dans l'ensemble, le localisme est maintenu par la direction au moins jusqu'au début des années 1970. Aux yeux des chercheurs en gestion, ce point doit paraître étonnant. Si on fait référence à la théorie de la contingence², face à un environnement stable et relativement simple — croissance forte des marchés, innovations technologiques continues, peu d'ouverture internationale –, l'entreprise devrait développer une structure formalisée et centralisée. Or ce n'est pas le cas.

Pour autant, il se passe beaucoup de choses durant les années 1960, mais c'est dans les années 1970 que va apparaître une formalisation significative de la pensée et des pratiques organisationnelles chez Usinor. Des changements significatifs touchent la gestion de production, les relations commerciales avec les gros clients (automobile ou électroménager), la gestion du personnel. Certains lieux se modernisent plus vite que d'autres : Denain, Montataire ou Dunkerque. De nouveaux outils de gestion apparaissent. Ils visent certes à répondre aux nouveaux problèmes mais constituent avant tout les bases pour qu'apparaisse une philosophie gestionnaire car ils deviennent à la fois des objets et des moyens de rationalisation³ ; pour autant, pas encore de pensée organisationnelle globalisante et systématique.

Il faut comprendre ensuite comment se constitue cette philosophie de l'action managériale. Cela suppose d'abord une connaissance des dirigeants chargés de les mettre en place. Mais cette première réponse semble incomplète car elle rendrait responsables les dirigeants de toutes les évolutions ou retards affichant ainsi une vision volontariste du management largement critiquable. Le modèle de décision des dirigeants est le produit à la fois de l'histoire des usines mais aussi des sollicitations de l'environnement ; leurs actions et leur efficacité dépendent de nombreux autres acteurs à commencer par l'existence de réseaux

¹*Stratégor*, Paris, InterÉditions, 1991, p. 210.

²P. Lawrence et J. Lorsch, *op. cit.*

³A. Hatchuel et B. Weil, *op. cit.*, p. 124.

de managers et d'acteurs dans l'entreprise.

La raison du choix de cette forme d'organisation doit, semble-t-il, être recherchée dans les performances économiques de la société Usinor. Loin de la pousser à moderniser ses structures et à changer de stratégie, la réussite extraordinaire qu'a connue l'entreprise paraît l'avoir incitée à maintenir les anciennes modalités de management (chapitre VI).

Reste enfin à étudier comment ont évolué la stratégie et les structures. L'histoire d'Usinor est jalonnée de plusieurs événements dont les retombées, au moins à terme, vont profondément transformer le cœur même de l'entreprise.

Le premier, c'est la fusion entre Usinor et la société Lorraine-Escaut (1966), qui fait entrer un ensemble industriel disposant d'un passé et d'une logique qui lui sont propres. Il s'agit d'une société spécialisée dans les produits longs, c'est-à-dire un type de produits profondément différents de ce que faisait Usinor jusque-là. Ce rapprochement s'insère dans le contexte des années 1960 où s'ouvrent progressivement les frontières nationales et européennes. Ceci impose une augmentation de la taille critique des entreprises sidérurgiques. Les conditions d'intégration technique, commerciale et organisationnelle de Lorraine-Escaut méritent qu'on s'y attarde car elles poussent cette fois la structure de l'entreprise vers un début de centralisation.

Deuxième événement, la substance même des rapports hiérarchiques se transforme sous l'influence de deux phénomènes. Le contenu scientifique inscrit dans les outils et les processus de production s'accroît. Cela impose une augmentation du nombre des ingénieurs et une transformation de leurs profils. À côté d'« ingénieurs-managers », se précise de plus en plus un nouveau type d'ingénieur « technicien ». Cette évolution est accélérée par les événements de Mai 68. Une de ses principales conséquences est la remise en cause d'une certaine forme de pouvoir au sein de la ligne hiérarchique de la société. Ces deux changements se combinent. D'une part, l'évolution du contenu scientifique du travail modifie les rapports entre les ingénieurs et les autres salariés qui interviennent dans le processus de production. D'autre part la logique du statut, réel et symbolique, qui existait jusque-là change aussi.

Transformations de l'environnement, intégration de nouvelles usines et évolution du travail auront des conséquences sur l'organisation du travail et la structure de l'entreprise (chapitre VII).

Reste enfin à étudier un troisième élément : les retombées de la terrible crise qui a marqué la sidérurgie à partir du milieu des années 1970. Elles débutent avec les fermetures et les restructurations de nombreuses usines d'Usinor. On assiste à un éclatement des

fondements du localisme qui se traduit par la mise en place d'une structure fonctionnelle centralisée. Il faut y voir en grande partie la conséquence de la prise de contrôle des nouveaux actionnaires, l'État et les créanciers privés, en particulier les banques, combinée à l'action des nouveaux dirigeants (chapitre VIII).

Trois périodes peuvent ainsi être distinguées entre 1947 et 1984. La première, déjà largement évoquée dans les chapitres précédents, s'étend de la naissance de la société au milieu des années 1960, *grosso modo* au lancement de l'usine de Dunkerque et à la fusion entre Usinor et Lorraine-Escaut. Elle se caractérise par une absence d'intégration poussée qui provient d'une part, de la volonté des dirigeants de l'époque, d'autre part des conditions économiques remarquables que rencontre la société et qui lui permettent de se passer temporairement d'une réflexion très poussée sur l'organisation. Une seconde phase débute à la fin des années 1960 pour déboucher sur la crise de 1975. Enfin, la dernière période coïncide avec la crise. Elle se conclut par la transformation de la société Usinor en holding, en 1984. Les événements qui se déroulent durant ces deux dernières périodes vont profondément modifier les pratiques des dirigeants — qui changent d'une période à l'autre — et l'essence même de la société Usinor.

Tous les événements décrits ne sont pas la cause directe et immédiate des changements que connaît l'entreprise. Au contraire, certaines évolutions internes ne constituent que les conditions préalables d'une transformation qui n'interviendra qu'ultérieurement et dont le catalyseur sera pour l'essentiel la crise et son cortège de restructurations. Autrement dit, l'histoire de la structure est le fruit de mouvements longs comme les retombées de l'évolution technologique dans l'entreprise, mais aussi de phases de brusque accélération du temps, crises sociales ou économiques, qui accentuent les rythmes de restructuration de la structure d'Usinor. De même, certaines décisions prises dans les années 1960 ou 1970 ne révéleront pleinement leurs effets qu'une ou plusieurs décennies plus tard.

Cette troisième partie s'inscrit dans les débats sur la question du changement dans les entreprises. Il s'agit d'une tentative de précisions sur les notions de crise et de mutation et des rapports qu'elles entretiennent entre elles⁴.

⁴É. Godelier, « Le changement dans les entreprises : Crise ou Mutation ? Chandler contre Pettigrew ? », *Revue française de gestion*, Automne 1998.

CHAPITRE VI

POURQUOI FAIRE GROSSIR UNE ORGANISATION QUI MARCHE OU LES DÉLICIES DE LA RÉUSSITE ÉCONOMIQUE

Depuis sa création, l'organisation de la société présente une forme tout à fait particulière. À la tête d'Usinor, on trouve une direction générale de petite taille qui va peu évoluer entre la création de la société et la fin des années 1970. Ce fait doit être expliqué car, dans le même temps, les effectifs de la société s'accroissent et le nombre de ses usines augmente. Ceci contribue sans aucun doute à rendre pour les dirigeants la gestion de l'entreprise plus complexe.

L'origine de cette organisation doit être recherchée à la fois dans la volonté des dirigeants, mais aussi dans les bons résultats qu'enregistre la société. Derrière cette analyse se profile la question du dynamisme des dirigeants. On accuse souvent la France, ses entreprises et leurs dirigeants d'être en retard en matière d'industrialisation et de management¹. Le cas d'Usinor permet de contribuer à ce débat car du point de vue stratégique au moins, l'entreprise ne paraît pas être en décalage avec ce qui se passe aux États-Unis², au Japon³ ou ailleurs en Europe⁴.

Derrière les dirigeants d'entreprise se profilent les actionnaires. Les relations entre ces deux groupes sont, dans le cas d'Usinor, assez complexes et méritent d'être analysées dans le cadre des concepts avancés par la théorie de la « corporate governance ». Cet exemple vient bousculer les conclusions parfois excessivement rapides et trop axées sur les simples liaisons formelles et financières des tenants de ce cadre théorique⁵. Si les petits porteurs sont rarement présents sur la scène, il n'en va pas de même des banquiers ou des grandes institutions financières publiques ou privées. Il faudra donc chercher à en évaluer le poids et l'influence respectifs.

Enfin, derrière ces débats, c'est bien la capacité de l'entreprise à maîtriser l'investissement et l'innovation qui se trouve interrogée. Il faut alors savoir si, comme le pensent les économistes néo-classiques, la forte croissance du marché suffit à stimuler l'entreprise ou si, comme le soutiennent les théoriciens du management, seuls les dirigeants et

¹M. Lévy-Leboyer (dir.), *op. cit.*, p. 15.

²B. Stora, *op. cit.*, p. 84.

³S. Yonekura, *op. cit.*, p. 18.

⁴Y. Mény et V. Wright (dir.), *op. cit.*, p. 91.

⁵M. O'Sullivan, *Innovation, Industrial Development, and Corporate Governance*, Thesis in Philosophy (Business Economics), Harvard University, août 1996.

les managers ont un rôle déterminant dans ces domaines. Mais les deux approches peuvent être critiquées. Les premiers car apparaissent trop orientés sur le court terme et voient dans le management un risque de dérive bureaucratique. Les seconds car ils ne s'intéressent qu'au long terme et ont l'impression que seuls les managers ont du pouvoir alors que l'environnement et les actionnaires jouent aussi un rôle dans l'évolution et la stratégie de l'entreprise. Un point théorique s'impose avant toute étude plus poussée.

Il convient d'analyser les origines des dirigeants d'Usinor pour savoir où les classer dans cette ébauche de catégorisation. De ce point de vue, alors que la société a l'image d'une entreprise strictement « managériale », elle semble plus se rapprocher de l'entreprise familiale « moderne ». On y trouve en effet, au moins jusqu'aux années 1970, une coexistence de représentants des familles et des managers. Le phénomène n'est pas linéaire et irréversible. On doit plutôt parler ici de flux et de reflux.

Cette étude ne doit pas seulement être comprise comme une tentative de sociologie du pouvoir dans l'entreprise. Derrière la description des dirigeants et des structures, c'est l'influence réelle du pouvoir sur la décision stratégique qui est étudiée⁶. Il faudra donc ensuite décrire avec précision la structure de l'entreprise et expliquer son évolution au cours de la période des années 1960.

I. USINOR, UNE PME ?

Cette grande société compte dès son origine environ 15 000 personnes⁷. Pourtant, la direction générale de l'entreprise est très réduite à cette époque. Elle le restera longtemps. Elle est localisée à Paris, 14 rue d'Athènes⁸. Une antenne, appelée « services centraux », est située à Valenciennes. Cette dernière regroupe essentiellement la direction commerciale, la direction comptable et la direction métallurgique. Au milieu des années 1960, viendra s'ajouter le service informatique de la société.

L'existence d'une direction légère renvoie d'abord à la logique de répartition du pouvoir au sein de la société. C'est dans la façon dont les propriétaires se sont organisés dès la création d'Usinor qu'on peut trouver des explications. Si lors de la création d'Usinor le partage du capital avait, on s'en souvient, donné lieu à d'âpres négociations entre les représentants des deux sociétés mères, Denain-Anzin et Nord-Est, les discussions ont aussi

⁶*Stratégor, op. cit.*, p. 375.

⁷Rapport à l'AG des actionnaires de 1966. Archives Usinor.

⁸Le siège de Denain-Anzin est situé rue d'Athènes, celui de Nord-Est, 25 rue de Clichy à quelques centaines de mètres.

porté sur le pouvoir de gestion au sein de la direction et du conseil d'administration.

L'étude de ces deux centres de pouvoir est d'autant plus nécessaire, qu'Usinor est considérée par les observateurs de l'époque, puis plus tard par certains historiens, comme le symbole de l'entreprise managériale moderne où le poids des familles s'efface derrière celui des gestionnaires⁹. Seront successivement étudiés le conseil d'administration puis la direction générale.

A. POUVOIR DE DIRECTION ET POUVOIR DE PROPRIETE : UNE SEPARATION REELLE OU LES FAMILLES SONT ENCORE BIEN PRESENTES

Avant de détailler la composition du groupe des dirigeants d'Usinor, un rapide retour sur le débat théorique et ses enjeux est nécessaire.

1. Investissement, innovation, managers et familles : un point sur les débats théoriques.

Ces réflexions supposent avant toute chose de pouvoir séparer les différentes catégories d'acteurs qui interviennent dans la stratégie, à commencer par les dirigeants. Or, il n'est pas facile de définir ces derniers¹⁰. Doit-on s'attacher au titre sans s'interroger sur le pouvoir effectif de l'individu qui le porte ? Si la réponse paraît assez facile pour un P.-D.G., que dire des autres cadres supérieurs voire des ingénieurs ? Peut-on considérer selon ce critère que les membres du conseil d'administration sont des dirigeants ?

Si la fonction et les responsabilités professionnelles sont des critères insuffisants, il paraît nécessaire de rechercher des caractéristiques communes dans la sphère privée en étudiant les origines familiales et sociales, les trajectoires de formation, les références culturelles. Mais outre le fait que cela présente le risque de diluer encore un peu plus l'image du dirigeant, cela entraîne de grosses difficultés méthodologiques. L'analyse de la fonction professionnelle apparaît incontournable.

Traditionnellement, on oppose un patronat « familial » à un patronat « managérial », le premier marqué par des préoccupations « patrimoniales » mettant en œuvre des méthodes de gestion plus conservatrices que le second.

Selon Henri Weber, l'analyse qui permet de distinguer le « patron patrimonial » du « patron entrepreneurial » s'appuie sur des critères de taille, de nature du contrôle et enfin sur des systèmes de valeurs et d'action. Pourtant, conclut-il, on peut distinguer un patron

⁹Voir entre autres le témoignage d'Henri Malcor, P. Mioche et J. Roux, *H. Malcor...*, *op. cit.*, ou pour les périodes plus récentes, M. Freyssenet et C. Omnès, *La crise de la sidérurgie française*, Paris, Hatier, 1984 ou enfin le doctorat d'État de P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, *op. cit.*, p. 342 et suiv.

¹⁰N. Delefortrie-Soubeyroux, *Les dirigeants de l'industrie française*, Paris, Armand Colin, Recherches sur l'économie française, 1956, p. 1-5.

patrimonial, intériorisant les modèles et les comportements d'Ancien Régime : un modèle aristocratique du seigneur en son fief dans le grand patronat, un idéal saint-simonien d'alliance des industriels — travailleurs et capitalistes — en vue de l'avènement d'une cité idéale. Les trois principales valeurs de ce patronat seraient le protectionnisme — demande de protection aux pouvoirs publics contre la concurrence, notamment étrangère —, le malthusianisme — un objectif d'équilibre plus que de croissance de la firme — et enfin, le paternalisme — l'entreprise est une famille élargie dont le patron est le chef ; il est responsable de la promotion matérielle et sociale de ses salariés. L'organisation autonome des salariés pour leur défense, bref les syndicats ne sont pas ici tolérés car ils constituent un crime de lèse-paternité.

À ce premier type de patronat s'opposerait un patronat entrepreneurial marqué par la recherche de l'expansion de la firme plus que par la préservation d'un statut social ou d'un patrimoine, par l'accumulation de pouvoir plus que par son autonomie, par la légitimité issue de la performance plus que par la propriété¹¹.

Cette première approche semble pourtant insuffisante. Elle oppose trop nettement un patronat patrimonial ou familial à un patronat managérial. Or les structures de propriété et de pouvoir sont souvent — comme dans le cas d'Usinor — un mélange où se côtoient des représentants de grandes familles industrielles et des managers. Alfred Chandler propose, lui, deux types de structures qui renvoient à deux formes de pouvoir. Il distingue un premier modèle — l'entreprise managériale concurrentielle¹² où dominent les managers salariés — de l'entreprise de propriétaires managers, qui reste contrôlée par les fondateurs ou leurs descendants. Comment s'effectue la séparation entre ces deux catégories d'entreprise et de patronat ? La naissance de la grande entreprise repose sur la maîtrise de trois domaines : une technologie innovante permettant des économies d'échelle, un réseau commercial et des techniques de vente ou le développement de capacités organisationnelles s'appuyant sur le recrutement et la formation de managers. Ce dernier point permet, selon A. Chandler, de distinguer des entreprises familiales « modernes » où les propriétaires familiaux permettent l'émergence des managers et leur délèguent le pouvoir de direction. Il existe aussi des entreprises familiales « traditionnelles » où pouvoir de propriété et pouvoir de direction sont liés voire confondus. Ceci ne signifie évidemment pas qu'il n'y a aucun manager, mais simplement que leur autonomie de décision est limitée. Ces entreprises sont marquées par une

¹¹H. Weber, *Le parti des patrons. Le CNPF 1946-1960*, Paris, Seuil, 1991, p. 60-61.

¹²Il s'agit d'un modèle d'entreprise caractéristique du capitalisme américain, A. D. Chandler J.-R., *Organisation et performance des entreprises, les USA 1880-1948*, t. I, Paris, Éditions d'organisation, 1992, p. 37.

réalisation incomplète des trois types d'investissement, en particulier dans le domaine des capacités organisationnelles et du management¹³.

Comme le constate Mary O'Sullivan, la vision d'Alfred Chandler reste très individualiste. Elle est centrée sur les seules compétences des managers¹⁴. Or, les dirigeants sont à la fois dans l'entreprise, car ils contribuent à organiser son activité et ses innovations, mais aussi dehors, car ils s'intègrent à des réseaux et interviennent dans des relations de pouvoir. De ce point de vue, la « corporate governance » ne peut en aucun cas être réduite à une simple relation entre actionnaires et dirigeants par le biais du conseil d'administration comme le font les théories financières de l'entreprise qui s'en nourrissent. Au contraire, la « corporate governance » doit apparaître « comme un processus social qui influence ceux qui décident des investissements dans les entreprises, des types d'investissements retenus et de la façon dont sont distribués les résultats obtenus »¹⁵.

Ceci a d'importantes retombées sur ce qui va suivre. Il faut repérer les acteurs ou les institutions sociales qui influencent les processus stratégiques d'Usinor et sont touchés par leurs résultats. L'idée que la « corporate governance » est un processus collectif amène à concevoir la stratégie comme nécessitant la coordination de multiples acteurs internes ou externes, et pouvant faire l'objet d'un apprentissage collectif. En cheminant de cette façon, on aboutit à définir de façon collective la compétence d'une entreprise et à poser les bases qui vont permettre ensuite de distinguer l'origine de son succès vis-à-vis de ses concurrents¹⁶. Ce cadre permet de voir comment les dirigeants ont su utiliser les marges de manœuvres dont ils disposaient ou qu'ils ont su construire à l'intérieur des contraintes posées par l'environnement et le contexte historique et social¹⁷.

2. Managers ou familles industrielles : une évolution contrastée.

Le conseil d'administration de 1948 est composé de 8 membres : Fernand Balthazar, président¹⁸, René Damien, vice-président, Mathieu Goudchaux, Georges Lenormand, Paul Naud, Jacques de Nervo, Emmanuel Vergé et Jean Le Blan. Il faut lire dans cette composition une stricte séparation entre les représentants de Denain-Anzin — René Damien, Jacques de

¹³Ce cas serait plutôt celui des entreprises britanniques, A. D. Chandler J.-R., *La Grande-Bretagne, 1880-1948*, *op. cit.*, t. II, p. 14-15.

¹⁴M. O'Sullivan, *op. cit.*, p. 90.

¹⁵*Ibid.*, p. I.

¹⁶J. Kay, *Foundations of Corporate Success*, Oxford, Oxford University Press, 1993, p. 4-13.

¹⁷M. O'Sullivan, *op. cit.*, p. 226.

¹⁸À l'époque, la société Nord-Est est présidée par Pierre Thiriez, qui décédera en 1964, conseil d'administration du 16 janvier 1964. Il ne prend donc pas la direction d'Usinor. F. Balthazar appartient à la commission générale du CORSID entre 1942 et 1944. Le CORSID, Comité d'organisation de la sidérurgie, a été créé par le

Nervo, Paul Naud, Emmanuel Vergé¹⁹ et ceux du Nord-Est — Fernand Balthazar, Mathieu Goudchaux, Jean Le Blan²⁰, G. Lenormand. On note des représentants issus d'anciennes familles présentes depuis longtemps dans le secteur sidérurgique tels J. de Nervo²¹, P. Naud, E. Goudchaux.

Tableau 9

Membres du conseil d'administration

A INSERER

Ce conseil comprend une majorité de « managers », entendu au sens d'individus n'appartenant pas à d'anciennes familles de dirigeants ou de propriétaires de sociétés sidérurgiques. Il faut remarquer qu'en plus des membres du conseil assistent aux réunions des directeurs de la société : Maurice Borgeaud, Georges Crancée, Maurice Geib, Jean Hüe de la Colombe, Jacques Porché et Pierre Presles²². La répartition est de nouveau particulièrement équilibrée. Proviennent de Nord-Est : M. Borgeaud, G. Crancée, P. Presles. Sont amenés par Denain-Anzin : J. Hüe de la Colombe, M. Geib, J. Porché. Ils sont tous directeurs des deux sociétés mères. Ce petit groupe de directeurs ou de responsables — en particulier les plus jeunes comme M. Borgeaud, 39 ans, ou J. Hüe de la Colombe, 32 ans — constitue en fait un vivier de recrutement pour les postes de P.-D.G. de la société Usinor ou d'autres filiales importantes.

Ce qui est frappant ici, c'est la grande stabilité de la composition et de la répartition des pouvoirs au sein du conseil, au moins jusqu'à l'absorption de la Société dunkerquoise de sidérurgie en 1960 et à la fusion avec la société Lorraine-Escaut en 1966. On note pourtant des évolutions suivant les périodes.

En 1950, Mathieu Goudchaux est remplacé au moment de sa démission par Guillaume

gouvernement de Vichy pour remplacer l'ancien Comité des forges. J. Rist le consultera pour la création du futur Institut de recherche de la sidérurgie : l'IRSID. P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, *op. cit.*, p. 776 et 1100.

¹⁹Une note concernant R. Damien, président de la société le présente en 1965 comme étant le président de la maison d'édition Dalloz. *Informations et conjoncture, le pouvoir économique et les hommes* : « René Damien. P.-D.G. d'Usinor », juillet 1965. Archives Sollac-Montataire.

²⁰P.-D.G. de Nord-Est à partir de 1960, vice-président d'Usinor à partir de 1962 et président d'honneur de DNEL en 1966. Il décède en 1968. Conseils d'administration d'Usinor. Archives Usinor.

²¹Vice-président d'Usinor en 1962. P.-D.G. de Denain-Anzin à partir de 1965, et probablement plus tôt. Conseils d'administration d'Usinor. Archives Usinor.

Descamps, président à partir de 1960 de la chambre de commerce et d'industrie de Lille et de la chambre régionale du Nord-Pas-de-Calais²³. Il est lui-même le fils de l'ancien président, Alfred Descamps²⁴. Celui-ci était administrateur puis président du conseil d'administration de la société Nord-Est jusqu'en 1935. Un « Nord-Est » remplace un « Nord-Est ». En 1958, Paul Naud décède. C'est le fils de l'ancien président de Denain-Anzin, Joseph Naud²⁵. Pierre Champin lui succède. Ce n'est pas un inconnu. Son père, Marcel Champin, a été président de la société Louvroil-Montbard-Aulnoye. Il a participé avec Denain-Anzin à la création de la société Vallourec, spécialisée dans la fabrication de tubes²⁶. Lui-même est président-directeur général et siège au conseil d'administration de cette société, filiale de Denain-Anzin. Un « Denain-Anzin » remplace un « Denain-Anzin ».

En mars 1960, le conseil s'ouvre vers d'autres horizons que le seul Nord géographique. Quatre nouveaux membres sont nommés : Léon Bureau, Charles Farnier, Pierre Fontaine et Emmanuel Mönick. Ils appartiennent au conseil de la Société dunkerquoise de sidérurgie (SDS) qui constitue le support juridique de l'usine de Dunkerque. Léon Bureau est vice-président de la société Châtillon-Commentry-Neuves-Maisons. En relation avec Usinor et la banque Paribas, ces trois sociétés avaient contribué à la création de la SDS. Logiquement, on retrouve un représentant de cette banque en la personne de Emmanuel Mönick, son président²⁷. C'est un personnage important dans le paysage bancaire et financier français. Il favorise l'implantation de Paribas aux États-Unis après 1950. Il fait déjà partie du conseil de Nord-Est depuis 1950²⁸. Il n'est pas le seul banquier au sein du conseil d'Usinor puisque Charles Farnier est président du Comptoir national d'escompte de Paris, future composante de la BNP. Notons qu'il fait aussi partie du conseil de Denain-Anzin. Pierre Fontaine, quant à lui, est issu du sérail puisqu'il est directeur général de la société Nord-Est.

Le nouveau conseil compte maintenant 11 membres. Le poids des familles est relativisé car elles ne sont plus représentées que par un tiers du conseil. De ce point de vue, le contrôle étroit des sociétés mères sur le conseil d'Usinor ne s'exprime pas à travers une présence des

²²Respectivement directeur au siège, directeur du groupe A jusqu'à son départ à la CECA en 1956, directeur adjoint puis remplaçant de G. Crancée de 1956 à 1958 où il décède, directeur au siège, directeur au siège comme J. Hüe de la Colombe ; P. Presles lui est directeur du groupe B.

²³Conseil d'administration de mai 1971. Archives Usinor.

²⁴La famille Descamps était propriétaire d'une entreprise de chaînes et boulons à Raismes et à ce titre faisait partie du Groupement des industriels métallurgiques de l'arrondissement de Valenciennes. C. Omnes, *De l'atelier au groupe industriel : Vallourec 1882-1978*, Paris, Éditions de la MSH, 1980, p. 275, 290, 298.

²⁵Conseil d'administration du 19 juin 1958. Archives Usinor.

²⁶C. Omnes, *op. cit.*, p. 200 et 263. Ajoutons qu'en 1957, Denain-Anzin apporte les tubes de l'usine de Denain et Valenciennes à Vallourec, p. 395.

²⁷Il remplace Louis Wibratte, président de Paribas jusqu'en 1949, É. Bussière, *Paribas, l'Europe et le monde, 1872-1992*, Anvers, Fonds Mercator, 1992, et E. Mönick, *Pour mémoire*, Paris, Firmin-Didot, 1970.

familles²⁹.

Durant les années 1960, il y a peu d'autres changements, si ce n'est l'arrivée dans le conseil de deux « managers », Maurice Borgeaud, en 1963, et Jean Hüe de la Colombe en 1966. Ils seront tous les deux nommés P.-D.G., le premier en 1966, le second, en 1973. Cette montée vers la présidence est organisée de façon tout à fait précise. Le passage par le conseil en constitue une étape. Du coup, ceci contribue à rééquilibrer le conseil, qui comprend 15 personnes en 1968.

Cette structure va évoluer au moment de la fusion avec Lorraine-Escout³⁰.

Tableau 9 bis

Membres du conseil d'administration

A INSERER

En 1967, Usinor et Lorraine-Escout fusionnent. Ceci élargit les rangs du conseil d'Usinor à quatre nouveaux membres : François Lenté, Daniel Raty, Jean Seillière, Roland Labbé. Ce sont quatre descendants de vieilles familles sidérurgiques.

François Lenté est le fils du vice-président de la société Escaut-Meuse qui détient 20,46 % de Lorraine-Escout. Cette famille est directement liée à la famille Laveissière à laquelle appartenait le fondateur de l'usine d'Anzin de la société Escaut-Meuse³¹. Daniel Raty et Roland Labbé appartiennent à la société des Aciéries de Longwy (42,79 % du capital de Lorraine-Escout). Tous deux sont issus de grandes familles sidérurgiques de l'Est qui ont contribué à la création des Aciéries de Longwy. Ils sont d'ailleurs cousins germains³². Enfin, Jean Seillière représente le dernier actionnaire de Lorraine-Escout, la société Senelle-Maubeuge, qui détient 20,56 %. Fils du baron Ernest Seillière de Laborde, il est président de Senelle-Maubeuge depuis 1958 et de Lorraine-Escout. Il est marié à Renée de Wendel. Remarquons ici que le nombre de représentants élus au nouveau conseil d'Usinor est proportionnel à chaque part détenue dans l'ancienne société Lorraine-Escout. Cette fusion entraîne donc une forte remontée du poids des familles sidérurgiques dans le conseil d'Usinor.

²⁸O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, op. cit., p. 290.

²⁹Il n'a pas été possible de connaître la composition des conseils de ces deux sociétés. En l'absence de cette information, on ne peut conclure que de façon provisoire sur l'influence que gardent les familles sur les sociétés mères et à travers elles sur Usinor.

³⁰Voir plus bas, chapitre VII, § I.

³¹O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, op. cit., p. 292.

Le poids des familles, loin de diminuer dans la société Usinor, s'est donc plutôt renforcé à la fin des années 1960. Reste à savoir si leurs représentants ont eu une attitude « malthusienne » comme on le leur reproche souvent. Leur influence sur l'entreprise se fait évidemment sentir. Ces nouveaux arrivants vont importer avec eux un modèle d'organisation plus centralisé et « fonctionnalisé ». Mais il est difficile de faire la part de leurs responsabilités dans les choix de structures, de celles dues aux problèmes de réorganisation, consécutives à la fusion.

Le conseil va peu évoluer jusqu'à la fin des années 1970, au moment où les difficultés de la société aboutissent à une fusion avec la société Châtillon-Neuves-Maisons³³.

Les changements sont plutôt isolés. On note des départs dus à des décès ou au grand âge des membres du conseil. C'est le cas pour P. Fontaine qui meurt en 1967, J. Le Blan en 1968, R. Damien en 1971 ou R. Labbé en 1973. D'autres demandent à ne pas renouveler leurs mandats : E. Vergé en 1970, G. Descamps en 1971, G. Lenormand et E. Mönick en 1972. Il y a un début de changement des générations au sein du conseil. Le nombre des représentants des familles diminue donc. Notons que la BNP et Paribas restent présents. En 1973, Pierre Ledoux, responsable de la BNP, succède à C. Farnier. Gustave Rambaud remplace E. Mönick en 1972. Il a été directeur du cabinet du ministre de l'Industrie, Jean-Marie Louvel³⁴. C'est lui qui incite la banque Paribas à s'investir plus avant dans les sociétés Nord-Est et Usinor³⁵. De 1962 à 1966, il est directeur de Dilling. De 1967 à 1972, il est directeur de la société marine Firminy. Il jouera un rôle crucial dans le rapprochement entre Usinor et Châtillon-Neuves-Maisons.

Enfin, en 1974, deux « managers », Paul Aussure et Jean Lerebours-Pigeonnière, entrent au conseil³⁶. Ils suivent une trajectoire d'intégration au conseil parallèle à celles de MM. Borgeaud et Hüe de la Colombe, leurs aînés. L'élection au conseil est un aboutissement mais aussi un préalable à l'accession au poste de P.-D.G.

Au total, sur la période 1948-1975, le pouvoir issu du conseil repose sur une séparation assez stricte entre les sociétés mères.

³²Un témoin les décrit comme « deux personnes qui n'étaient pas du tout des techniciens mais des honnêtes gens de salons pourris de bon sens et d'honnêteté. »

³³Voir plus bas, chapitre VIII, § II.

³⁴Entretien M. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992. De 1972 à 1975, il est directeur général de Marine-Firminy. Après 1975, il sera directeur général adjoint de la société De Wendel-Firminy.

³⁵E. Bussière, *op. cit.*, p. 168.

³⁶Il faut signaler que P. Aussure est le beau-frère du fils aîné de Roland Labbé. Il pantoufle donc aux Acieries de Longwy en 1958 dont R. Labbé est le président puis accède à Lorraine-Escaut à ses côtés, entretien P. Aussure, déjà cité, 15 octobre 1992. Paul Aussure arrive au moment de la fusion avec Lorraine-Escaut et J. Lerebours-Pigeonnière avec l'absorption de la Dunkerquoise de sidérurgie.

Par la suite, en dehors de quelques départs, la période est globalement marquée par un affermissement des positions des « managers » à la tête de la société.

Ceci va s'accroître encore avec la fusion de 1978³⁷. J. de Nervo, F. Lenté et D. Raty démissionnent pour protester contre la prise de pouvoir des créanciers publics, qui d'ailleurs les poussent dehors. L'année suivante, en 1979, c'est P. Champin qui les suit. Du coup, ce sont les derniers représentants des familles sidérurgiques qui sortent du conseil de la société.

Dorénavant, les « managers » le domineront complètement. Cinq nouveaux arrivants sont tous administrateurs de la société Châtillon-Neuves-Maisons. Dans l'ensemble, ils occupent des postes de responsabilité à l'extérieur de la sidérurgie. Jean-Claude Achille est président de l'Union des industries chimiques³⁸. Jean Chenevier est P.-D.G. de la société française des pétroles BP³⁹. Par ailleurs, Henri Weber signale son appartenance à la fin des années 1960 au Centre de recherches et d'études des chefs d'entreprise, d'inspiration libérale, qui allait devenir plus tard l'Institut de l'entreprise⁴⁰. Jean Gandillon est président du Crédit lyonnais. Jacques Masson est P.-D.G. de la Société des constructions métalliques de Provence.

Enfin, Claude Etchegaray, P.-D.G. de la société sidérurgique Chiers-Châtillon et futur P.-D.G. d'Usinor, fait exception ; il vient d'arriver dans ce secteur d'activité après avoir passé 20 ans dans la société américaine ATT. Sa trajectoire, présentée ultérieurement, éclaire certains changements de la société, en particulier dans les méthodes de gestion. Dorénavant, les « managers » vont être seuls à la tête de la société. La nationalisation officielle de 1982 et l'arrivée de Raymond H. Lévy ne feront que le confirmer⁴¹.

Tableau 9 ter

Membres du conseil d'administration

³⁷Il faut noter ici l'arrivée de Pierre Sirot qui remplace Jean Seillière en 1975. Confronté au manque d'informations le concernant, on peut penser qu'il appartient à la famille de Paul Sirot, administrateur de la société Nord-Est en 1920 et président de la Société des boulonneries de Thiant, O. Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation...*, *op. cit.*, p. 74, 80, 85 et 118.

³⁸C'est un ancien directeur général de Rhône-Poulenc. En 1977, il est à la tête de la commission sociale du CNPF où il a pris la suite d'Yvon Chotard, H. Weber, *op. cit.*, p. 515.

³⁹Il semble qu'il suive déjà depuis longtemps les affaires sidérurgiques car H. Malcor signale qu'il a servi d'arbitre dans les litiges qui ont opposé Marine et Schneider à propos de Creusot-Loire, P. Mioche et J. Roux, *H. Malcor...*, *op. cit.*, p. 225.

⁴⁰H. Weber, *op. cit.*, p. 153. Il parle d'inspiration chrétienne, ce que conteste J. Fombonne, « Pour une histoire de la fonction personnel », in D. Weiss (dir.), *La fonction ressources humaines*, Paris, Éditions d'organisation, (rééd.), 1992.

⁴¹Avec lui, six représentants de l'État entrent au conseil. Ils viennent du Plan, du Trésor, du Budget, de la direction des Industries métallurgiques, mécaniques et électriques, et du ministère du Travail. S'y ajoutent 6 représentants des salariés car l'entreprise est sous le nouveau régime des entreprises nationales. Entretien Claude Chetcuti, représentant du ministère du Travail au conseil d'administration d'Usinor, 7 juillet 1996.

A INSERER

Reste maintenant à évaluer l'influence réelle des uns et des autres. La réponse est difficile à donner. Sans doute les familles, particulièrement celles de l'Est, ont joué un rôle dans la perpétuation d'un modèle de relations sociales paternalistes. Elles semblent avoir privilégié les intérêts locaux dont elles étaient les représentantes. De ce point de vue, le respect des équilibres entre les usines et les sociétés d'origine est significatif. On notera d'ailleurs que Roland Labbé a été chargé des négociations collectives dans le cadre d'Assimilor⁴². Même s'il est encore très vivace chez Usinor, ce localisme est partiellement remis en cause par les restructurations industrielles construites autour des deux trains à bandes. Ici, les familles du Nord paraissent avoir été moins influentes.

À l'inverse, en se rapprochant d'Usinor, Lorraine-Escaut et ses actionnaires importent un nouveau modèle d'organisation plus fonctionnel et plus adapté aux besoins d'une grande entreprise moderne. Ce dernier repose sur des fonctions formalisées et dotées d'un état-major plus étoffé. Il correspond au modèle américain des années 1960, c'est-à-dire ce qui était considéré comme la pointe du progrès dans le management. Au moins dans le domaine de l'organisation administrative et managériale, le rôle des familles paraît ne pas avoir été négatif.

Les managers dominant bien globalement le conseil d'administration d'Usinor, mais les familles, bien que minoritaires, ont aussi leur mot à dire. Paul Aussure explique ainsi le déclin relatif de l'influence des familles dès l'origine d'Usinor :

« Il y avait toujours des familles qui, à la sortie de la guerre, venaient de se faire déposséder des mines de charbon. Elles possédaient encore des filatures, des tréfileries. Il y avait les Le Blan, les Descamps. Elles ont continué à intervenir dans les holdings. M. de Nervo était aussi à la holding. C'était un homme du monde qui faisait de l'industrie, mais ce n'était pas un capitaine d'industrie.

Mais les familles n'ont pas eu un grand rôle parce que les besoins en capitaux étaient tels que leurs apports étaient insuffisants. M. de Nervo par exemple était écouté parce qu'il était intelligent et plein de bon sens mais pas ès capitalisme ou ès industrie, alors que chez les de Wendel ou les Labbé, les familles étaient tout à fait présentes. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 15 octobre 1992).

Par certains côtés, Usinor n'est pas sans rappeler la société Pont-à-Mousson après la

⁴²L'Association de la sidérurgie et des mines de fer de Lorraine (Assimilor) est une chambre patronale regroupant les mines et la sidérurgie. C'est la branche lorraine de l'UIMM, P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, *op. cit.*, p. 98 et 436.

marginalisation progressive de la famille Cavallier par Roger Martin durant les années 1950⁴³.

Le conseil d'administration est un des lieux de pouvoir de l'organisation Usinor, mais la structure de la direction et la répartition des pouvoirs dans l'organisation jouent aussi un rôle crucial. La structure de direction d'Usinor est remarquable par sa légèreté et sa forme. Quelles sont les raisons de cette organisation ? Comment les dirigeants ont-ils mis en place une forme d'apprentissage qui permet la sélection des futurs dirigeants d'Usinor et assure une certaine perpétuation des logiques de gestion développées dans l'entreprise ? Ces deux points méritent chacun une étude.

B. UNE STRUCTURE DU POUVOIR « BIPOLAIRE », REPARTIE ENTRE L'ELITE DE LA DIRECTION ET LES HOMMES DE TERRAIN

La structure du pouvoir chez Usinor est organisée autour de trois pôles.

Le premier, c'est la direction générale située à Paris. Elle est composée du P.-D.G., du ou des directeurs généraux, des directeurs généraux adjoints et de quelques directeurs appelés officiellement « directeurs au siège ». À ce premier groupe, il faut ajouter le personnel administratif — secrétaires, adjoints, etc. — existant dans toute direction. Au total, la direction générale compte à peu près 45 personnes jusqu'aux années 1970.

Second étage de l'édifice Usinor, les services centraux sont situés à Valenciennes. À l'origine, sont regroupés le service commercial, la comptabilité centrale des usines de la société et la direction du groupe B — les usines de Valenciennes, Louvroil, Haumont et Montataire. En 1952, ce groupe B est modifié par l'échange de l'usine de Anzin, relevant avec Denain du groupe A, contre celle de Montataire⁴⁴. La direction du groupe A est, elle, située à Denain. Par la suite, Valenciennes verra s'installer le service informatique en 1963 et le service métallurgie-recherche en 1964. La direction financière y sera elle aussi implantée vers 1964, mais elle est partagée entre Paris et Valenciennes⁴⁵.

Troisième étage d'Usinor, les usines. Lors de la création en 1948, elles sont 6 et sont réunies dans deux groupes, A et B. Avec la fusion Usinor-Lorraine-Escout, les usines amenées par Lorraine-Escout en 1966 deviendront le groupe C (voir document suivant), enfin

⁴³R. Martin, *Patron...*, *op. cit.*

⁴⁴Ce changement paraît avoir été accéléré par le départ de G. Crancée qui était directeur général de Nord-Est. Sa présence semble avoir favorisé le maintien de cette séparation originelle entre les deux sociétés mères à l'intérieur d'Usinor, ce qui fait dire à un témoin : « Il y avait assez de conservatisme et on cherchait à ne pas faire de mécontents, donc on maintenait les anciennes structures. En fait, on faisait la politique des chefs pas de l'industrie. » Entretien M. Didelot, déjà cité, 21 novembre 1991. À la suite d'O. Hardy, on pourrait temporairement conclure que la spécialisation des usines regroupées dans un groupe est déjà une forme de rationalisation, *De la croissance à la désindustrialisation...*, *op. cit.*, p. 177.

⁴⁵Entretiens M. Lerebours-Pigeonnière, 12 novembre 1992, et M. Caprai, 22 octobre 1992, déjà cités.

l'usine de Dunkerque constituera à elle seule le groupe D⁴⁶. Pour autant, la logique sur laquelle s'appuient ces directions de groupe est ambiguë. On trouve pour le groupe A — Denain, Montataire — une ébauche de logique industrielle puisque Denain alimente l'usine de Montataire et qu'elles fabriquent toutes les deux des tôles, c'est-à-dire des produits plats. En ce qui concerne les autres groupes, la situation est plus complexe. Le groupe B repose sur des produits longs, mais par exemple l'arrivée des usines de Lorraine-Escaut, très spécialisées dans les produits longs, n'entraîne pas immédiatement une refonte des anciens groupes. De même, Dunkerque, pourtant spécialisée dans les produits plats, ne rejoint pas le groupe A et reste isolée au sein d'un groupe spécifique. Ces « directions », ou groupes, servent en fait d'intermédiaires entre la direction générale et les usines. Mais leurs pouvoirs sont restreints et restent très orientés vers la gestion opérationnelle des usines. Quelle est l'organisation de chaque échelon ?

Carte 3

Les sites sidérurgiques

A INSERER

⁴⁶Lorraine-Escaut amène les usines de Sedan, Thionville, Laval-Dieu, Anzin (usine à tubes), Maubeuge, Mont-Saint-Martin et Senelle (Longwy). Il faut y ajouter une participation dans une usine commune à Uckange, ainsi qu'une usine à Bessèges et à Noisy-le-Sec.

Document

Décision n° 1 du 16 décembre 1966

A INSERER

Source : Archives Sollac-Montataire.

1. L'état-major parisien.

La direction générale, en particulier pour les plus hauts postes, comprend beaucoup de polytechniciens, presque tous ingénieurs du corps des mines⁴⁷. À l'exception de F. Balthazar, tous les P.-D.G. de R. Damien jusqu'à Francis Mer et G. Dollé, l'actuel P.-D.G. d'Arcelor, sont issus de l'X. Ceci permet d'organiser la relève en se fondant sur les années de promotion :

« Borgeaud et de la Colombe étaient séparés par 8 promotions à l'École polytechnique. Il y avait également 8 promotions entre de la Colombe et moi. Enfin, il y avait 8 promotions entre moi et Bouvet. Il y avait encore 8 promotions entre Bouvet et Rogy qui est maintenant à Ascométal. C'était tombé volontairement comme cela, sauf pour moi qui étais une pièce rapportée arrivée avec Lorraine-Escaut. Mais elle tombait bien, la pièce rapportée. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 15 octobre 1992).

Ainsi, le dauphin du futur P.-D.G. est progressivement formé et sélectionné en vue de la relève. Dans un document de 1966, René Damien résume sa doctrine en présentant sa conception du choix d'un chef, de ses qualités et de ses responsabilités :

« Si l'entreprise n'a pas dans son personnel l'homme qualifié pour cette lourde tâche, il faudra, bien entendu, le chercher parmi les hommes dont les résultats qu'ils ont obtenus dans le passé ont démontré les qualités. Mais si l'entreprise a derrière elle un long passé satisfaisant, c'est certainement dans son personnel qu'elle peut et doit donc trouver l'homme qui est justifié par ses qualités personnelles et par sa connaissance de la vie de l'entreprise, de ses problèmes particuliers, de ses moyens, à prendre en main la direction de l'affaire. S'il suffisait à un individu quelconque de quelques heures de cours du soir pour avoir des idées valables sur la conduite de l'entreprise, à quoi serviraient les dizaines d'années d'études et d'expérience.

Certes, le chef ne peut pas tout voir, tout savoir, tout commander, tout contrôler. Il est cependant responsable de tout. À lui de s'organiser en conséquence, de fixer à ses collaborateurs leurs tâches et leurs responsabilités propres. Et il ne lui suffit pas de donner une directive générale et de dire " chacun sa part ". Sans être un spécialiste de toutes les techniques qui interviennent dans l'entreprise, il est désirable qu'il en ait une connaissance suffisante mais, à son échelon, le bon sens et le caractère priment la technicité ; il doit être à même de veiller à ce que l'action de ses collaborateurs reste bien dans la ligne qu'il a tracée et dans l'esprit qu'il a défini. C'est ce qu'un grand chef d'entreprise que j'ai bien connu appelait avec quelque humour " corriger leurs fautes d'orthographe ". Et il ne doit pas craindre d'entrer à l'occasion dans le détail car c'est seulement ainsi qu'il peut prendre conscience des multiples contingences auxquelles est soumise la vie de son entreprise et dont il lui faut avoir une vision claire. Il doit donc s'efforcer de constituer une équipe dans laquelle, si chacun peut avoir ses idées personnelles sur les moyens, du moins tous sont-ils d'accord sur le but à atteindre et aussi peut-

⁴⁷Sauf R. Damien qui n'est pas corpsard. Seul C. Etchegaray, après 1978, ne sera pas issu du corps des mines.

être surtout sur le style de l'action à mener. C'est sur une telle équipe que le chef doit s'appuyer pour asseoir ses décisions. Il ne peut pas prétendre détenir à lui seul et a priori la vérité avec un grand V. Il doit écouter les avis de ses collaborateurs immédiats, fussent-ils contraires à ses opinions premières et les étudier objectivement avant de décider.

S'instruire, réfléchir, décider, c'est là son rôle et c'est en constituant une équipe, en l'imprégnant profondément de son esprit, de sa manière propre, que le chef assure, et c'est là un de ses rôles importants, sa succession.

Mais si, responsable en dernier ressort, c'est à lui de décider et si la hiérarchie est une chose nécessaire, il ne faut pas que les exécutants se soumettent à un ordre, il faut qu'ils fassent leur la pensée qu'il a dictée.

Le chef doit exiger beaucoup de ses collaborateurs mais aussi de lui-même et il ne faut pas dire "travailler comme un mercenaire" mais "travailler comme un patron". Il doit allier l'autocritique à une confiance raisonnable en soi, faire abstraction complète de ses intérêts personnels et n'avoir de souci que de la conservation et de l'expansion de son entreprise.

Son rôle n'est pas seulement en effet de maintenir mais aussi de progresser. Il doit donc être un animateur et savoir qu'être prudent, ce n'est pas rester immobile mais marcher avec son temps et même le précéder, mais pas trop, ne pas craindre des décisions hardies mais apprécier clairement leur plus ou moins grande opportunité, voir grand mais prendre garde à la démesure, ne pas prendre un éléphant pour tirer une brouette, attendre d'avoir en main tous les éléments d'appréciation pour prendre une décision ce qui est faire preuve d'assurance et de fermeté »⁴⁸.

Ce document explique indirectement comment doivent être organisées la sélection et la progression des futurs dirigeants.

Cette ascension vers le sommet est balisée par des étapes tout à fait précises.

Le futur P.-D.G. commence par assister aux conseils d'administration en tant qu'observateur. Durant cette phase, il est promu directeur général adjoint, puis directeur général. Cette évolution se fait au rythme de celle des échelons supérieurs. Maurice Borgeaud assiste au conseil en 1948. Il est nommé directeur général adjoint en 1952, puis directeur général en 1955, année où R. Damien est lui-même désigné P.-D.G. En dessous, c'est J. Hüe de la Colombe qui monte d'un cran en 1956 pour être directeur général adjoint.

M. Borgeaud entre au conseil cette fois officiellement en 1963, il en est le vice-président en 1964, et le P.-D.G. en 1966⁴⁹. R. Damien reste mais devient à son tour président d'honneur, pendant que J. Hüe de la Colombe entre au conseil en 1966 et passe directeur

⁴⁸Source : *Plaquette de présentation d'Usinor 1966*. Je remercie Mme Jacqueline Damien de me l'avoir communiquée.

⁴⁹Maurice Borgeaud paraît avoir souffert de cette attente qui s'est prolongée. R. Damien est P.-D.G. à 62 ans, il le reste jusqu'à 73 ans. M. Borgeaud promet, lorsqu'il sera P.-D.G., de partir à 65 ans. Il est nommé à 57 ans et part à 64 ans. Entretien M. Didelot, 2 novembre 1991, déjà cité.

général. En dessous de lui apparaissent deux nouveaux candidats, eux aussi « X-Mines », Jean Lerebours-Pigeonnière et Paul Aussure. Ils assistent au conseil en tant qu'observateurs, le premier à partir de 1962, le second après 1967. Ils sont directeurs généraux adjoints depuis 1965 pour J. Lerebours-Pigeonnière, 1967 pour P. Aussure.

En 1973, il y a un nouveau changement de présidence, J. Hüe de la Colombe remplaçant M. Borgeaud qui devient président d'honneur. Ceci entraîne une nouvelle fois des promotions : J. Lerebours-Pigeonnière et P. Aussure sont nommés directeurs généraux et entrent au conseil en 1974. Le dauphin pressenti était semble-t-il Paul Aussure, qui devait remplacer Jean Hüe de la Colombe à son départ en retraite vers 1978 ou 1979 :

« Fin 1973, de la Colombe est devenu P.-D.G. Moi, je suis devenu directeur général et tout le monde savait que je devais succéder à de la Colombe. »

(Entretien M. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992).

En fait, cette opération ne se fera pas à cause de l'arrivée d'un polytechnicien de l'extérieur, Claude Etchegaray, qui brise le cycle de promotion interne entretenu jusque-là⁵⁰. La logique d'arrivée et de promotion des dirigeants chez Usinor se situe donc entre le modèle allemand où la sélection des dirigeants s'opère de façon essentiellement interne et un système de pantouflage qui propulse le nouvel arrivant directement au poste de directeur général voire de P.-D.G.

Dans ce système, la « formation » du futur P.-D.G. est construite par l'observation de ses pairs, la prise de décision *in situ* contrôlée par ses aînés. Cette alternance dans le temps est, au moins dans les premières années d'existence de la société, doublée d'une alternance des représentants des deux sociétés mères à la présidence d'Usinor⁵¹ :

« Lorsqu'Usinor a été fondée, le premier président fut Monsieur Balthazar qui venait de Nord-Est, Damien était directeur général, il venait de Denain-Anzin, suivaient Borgeaud, directeur général adjoint, Nord-Est, et Hüe de la Colombe directeur. Encore une fois l'alternance Nord-Est et Denain-Anzin. »

(Entretien P. Aussure, 15 novembre 1992, confirmé par M. Lerebours-Pigeonnière, 12 novembre 1992 et M. Didelot, 2 novembre 1991).

Cette organisation demeure valable durant presque toute la période allant de la naissance de la société à la fin des années 1970.

On peut aussi tenter de comprendre les références des dirigeants en analysant certaines de leurs trajectoires professionnelles. Une fois leur service ordinaire effectué dans le corps des

⁵⁰Un des témoins a confirmé qu'avant cette arrivée, la nomination à des postes importants de personnes extérieures à la société était « quasi-exceptionnelle », entretien M. Rosat, déjà cité, 10 septembre 1992. Ce point est validé par les résultats de Nicole Delefortrie-Soubeyroux qui souligne toutefois la grosse proportion de dirigeants issus de la fonction publique et d'un âge moyen de 50 ans, *op. cit.*, p. 206 et 216-220.

Mines, ils pantouflent en 1938 pour M. Borgeaud chez Nord-Est et 1944 pour J. Hüe de la Colombe chez Denain-Anzin. Ils ont donc passé relativement peu de temps en usine. Ce sont plutôt ce qu'on pourrait appeler des hommes d'état-major que des hommes de terrain :

« De la Colombe avait été en usine. Borgeaud aussi. À Denain, il a dû rester 3 ou 4 ans. Je crois que Borgeaud, lui, est resté plus longtemps. Mais le point fort de De la Colombe, c'était la technique, les investissements et les travaux neufs, bref, beaucoup de ce qui touchait aux usines. Borgeaud, homme rigoureux, méthodique, c'était plutôt le commerce, la finance et le social. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 15 octobre 1992).

Dans l'ensemble, les dirigeants d'Usinor ont côtoyé le secteur des hauts-fourneaux ou de l'aciérie, mais aucun ne vient du laminage⁵². On retrouve ici un modèle d'intégration classique où les dirigeants utilisent ce que Michel Bauer appelle le « capital État », c'est-à-dire la formation et l'accès aux grands corps de l'État⁵³. Ceci leur permet ensuite de pantoufler dans les entreprises dont ils se sont parfois occupés dans la fonction publique.

C'est une différence entre les dirigeants de la sidérurgie en France et en Europe où dominant les ingénieurs, et les États-Unis où 45 % des dirigeants ont une autre expérience ou une autre formation⁵⁴.

Comment sont prises les décisions au sein de cette petite direction générale ? C'est plutôt le peu de formalisme qui semble dominer. En même temps, ce petit groupe d'hommes dispose des principaux leviers du pouvoir qui, de ce fait, se trouve extrêmement concentré et paraît extrêmement lointain et distant aux échelons inférieurs de l'entreprise. La tradition du secret dans les affaires, repérée aux lendemains de la guerre en France, paraît se perpétuer⁵⁵. Lorsque M. Borgeaud est P.-D.G., il est responsable des questions financières, commerciales et sociales. J. Hüe de la Colombe s'occupe des problèmes techniques et des travaux neufs, J. Lerebours-Pigeonnière de la construction de Dunkerque et J. Porché des approvisionnements⁵⁶.

Du coup, les prises de décision sont rapides et rappellent ce qui se fait de mieux en matière de pouvoir managérial. Aux yeux des observateurs extérieurs ou des témoins de l'époque, la structure d'Usinor paraît plus efficace que celle d'autres entreprises de type associatif — Sollac, Lorraine-Escaut — qui pouvaient exister dans l'Est de la France. Paul

⁵¹Il est précisé lors du premier conseil d'administration de la société, en 1948, que la société sera « gérée de façon paritaire », conseil du 1^{er} juillet 1948. Archives Usinor.

⁵²Entretien M. Cenac, déjà cité, 9 juillet 1991.

⁵³M. Bauer et B. Bertin-Mouro, *Radiographie des grands patrons français. Les conditions d'accès au pouvoir*, Paris, L'Harmattan, 1997, p. 17-18.

⁵⁴B. Stora, *op. cit.*, p. 81.

⁵⁵R. Kuisel, *op. cit.*, p. 85.

⁵⁶Entretien J. Leclerc, déjà cité, 3 mars 1993.

Aussure, qui a connu les deux, dresse une comparaison intéressante :

« Il est un fait que je conserve un souvenir assez ému de cette époque à Usinor parce que j'étais moi-même frappé par sa puissance de décision et d'exécution. Pour les réunions de direction, nous étions 5, Messieurs Borgeaud, de la Colombe, moi-même, Monsieur Lerebours-Pigeonnière et Monsieur Porché qui était chargé des approvisionnements. Cela se tenait tous les lundis matins à 8 heures dans le bureau de Monsieur Borgeaud. Entre 8 et 10 heures, on regarde les dossiers en cours et à 11 heures, on donne les ordres.

Ceci était différent de ce que j'avais connu chez Lorraine-Escout où il n'y avait pas de comités. Pour prendre une décision, il fallait prendre l'avis d'Escout-Meuse, de Senelle. Par exemple, Borgeaud disait : " C'est cela qu'il faut faire, il faut téléphoner aux Charbonnages de France et passer notre contrat de 15 000 à 25 000 tonnes. Quel est le sujet suivant ? " À 12 heures, le contrat était conclu. Je me suis dit : " Voilà des gens qui ne travaillent pas au même rythme ".

Tout cela se savait dans la sidérurgie, les clients aussi. Un client téléphonait le vendredi pour une question importante, on lui disait : " C'est une question de principe qui doit remonter au comité de direction du lundi " et le lundi à midi, il avait sa réponse. Parfois, J. Hüe de la Colombe ou moi, nous donnions la réponse directement. »

(Entretien, déjà cité, 21 octobre 1992).

Ce qui est confirmé par un autre témoin :

« À l'époque, une des caractéristiques d'Usinor, c'est qu'il faut prendre la décision au moment où une chose se passe ».

(Entretien M. Leclerc, déjà cité, 3 mars 1993).

On pourrait critiquer cette organisation, en s'inspirant des travaux d'Alfred Chandler, et en soulignant l'absence de distance entre les stratèges et la gestion opérationnelle quotidienne. Pourtant, comme le souligne Mary O'Sullivan, cette proximité avec les problèmes et les hommes du terrain permet l'institutionnalisation de certaines pratiques de décision, une meilleure capacité de réaction ainsi que la diffusion et l'apprentissage au sein de l'entreprise d'une compétence stratégique⁵⁷.

Cette structure légère est complétée à partir de 1961 par un Comité d'études stratégiques composé de trois membres, MM. de Nervo, Fontaine et Bureau⁵⁸. Ce comité sera maintenu et élargi en 1966. Présidé par R. Damien, nouveau président d'honneur, il comprend dorénavant MM. Borgeaud, Fontaine, Hüe de la Colombe, de Nervo. Après la fusion avec Lorraine-Escout, en 1967, R. Labbé y entre. La même année, J. Le Blan remplace P. Fontaine, décédé. Ce groupe paraît avoir surtout eu un travail de réflexion et de consultation, car il n'a pas été possible d'en évaluer l'influence sur la stratégie de la société. Pourtant, la date de son apparition mérite d'être soulignée ici.

⁵⁷M. O'Sullivan, *op. cit.*, p. 222.

Il s'agit d'une période marquée par d'importants changements à l'intérieur de la société. Le premier d'entre eux, c'est la création de l'usine de Dunkerque, qui, rappelons-le, est une première en France car elle marque la rupture de la sidérurgie nationale avec une vieille tradition d'« usine sur le minerai ». L'enjeu est la construction d'un nouveau train à bandes. Ceci laisse aussi penser que ce comité peut être un outil de pouvoir dans le coup de force organisé par R. Damien vis-à-vis de ses partenaires de la Dunkerquoise. En les amenant dans ce groupe, il peut leur laisser l'impression de ne pas être écartés du processus de décision. Deuxième événement, le comité de 1966 a pour fonction de préparer les mesures de rationalisation dans le cadre du rapprochement entre Usinor et Lorraine-Escaut, mais aussi de la mise en place de la convention État/Sidérurgie de 1966⁵⁹. En ce qui concerne Usinor, la convention est signée le 30 janvier 1967. La volonté de mettre en avant la logique industrielle est clairement affirmée :

« Chez Usinor, on a toujours regardé d'abord les synergies industrielles, les travaux à faire, les trains à stopper ou à moderniser pour savoir combien ça coûterait. Lorsque le dossier était très élaboré et qu'on était convaincu de la solution à retenir, on demandait aux financiers, au président, de faire leur cuisine, alors qu'en Lorraine la démarche était inverse. Les présidents analysaient d'abord l'aspect financier avant de voir les conséquences techniques. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992).

De quels outils de gestion dispose la direction ? Le manque d'archives rend difficile une réponse précise. Les outils qui sont évoqués, sont en fait ceux qui interviennent dans les relations avec les pouvoirs publics ou les professionnels de la chambre syndicale : une planification à 5 ans calquée sur le Plan quinquennal et des outils de suivi du coût de revient. Paul Aussure le souligne clairement :

« On avait des outils de projection. Il y avait un budget et le Plan de l'État travaillait sur une base quinquennale, donc tout le monde était obligé de faire des projections pour remettre au Plan. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992).

Il y a donc une ébauche de planification à l'intérieur de la société Usinor. Elle sert de base aux négociations avec l'État à propos des restructurations et des financements de certaines dépenses d'investissement. On comprend mieux pourquoi la fonction financière est centralisée ainsi que les plans d'investissement⁶⁰.

Deuxième outil fondamental, le coût de revient. Philippe Mioche a montré dans sa thèse à quel point le secret a été bien gardé, non seulement entre les sociétés, mais aussi vis-à-vis

⁵⁸Conseil d'administration de septembre 1961. Archives Usinor.

⁵⁹Voir chapitre VII, § I.

⁶⁰Entretien J. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992.

des pouvoirs publics⁶¹. Ces prix de revient s'intègrent dans le cadre d'une forme de budgétisation mensuelle :

« L'usine avait un budget global, mais elle était toujours responsable de son prix de revient. Nous suivions de très près, à la direction générale, l'évolution du prix de revient, et particulièrement les coûts d'exploitation. C'était à elle de gérer au mieux ses approvisionnements comme le reste pour avoir des prix de revient minimaux. Tous les mois dans les réunions de coordination, nous avions les prix de revient du mois précédent. Nous les étudions avec les directeurs qui devaient s'expliquer sur les différences. Pour autant il n'y avait pas de contrôle budgétaire. »

(Entretien J. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992).

Pourtant, le budget et les prix de revient restent encore une information que contrôlent le directeur de l'usine et quelques-uns de ses plus proches collaborateurs. De ce point de vue, Usinor ne fait pas exception à la règle en vigueur dans les sociétés sidérurgiques⁶².

Enfin, la direction centrale dispose de statistiques commerciales fournies par les services centraux. Chaque conseil d'administration débute par un rappel de la marche des usines et des résultats commerciaux du mois précédent. Il existe donc un dispositif de prévision mensuel, même sommaire.

Ceci nous amène à la fonction des services centraux et des directions de groupes, deuxième étage de la structure.

2. Les « services centraux », courroie de transmission entre Paris et les usines.

Ce ne sont pas des directions générales décentralisées, car elles n'ont pas d'autonomie « politique » dans la conduite des usines. Leur fonction est la conduite opérationnelle⁶³. Elles sont un lieu de coordination de la marche des usines. Elles servent aussi à centraliser et à regrouper les informations⁶⁴.

Les services centraux de Valenciennes comptent à l'origine 250 personnes. Les responsabilités et la structure de ces services évoluent lentement jusqu'au début des années 1970. On l'a vu, un service de recherche métallurgique et un service informatique s'y installent. Cette transformation est symbolique. Il y a bien création de fonctions appelées « services » au sein d'Usinor mais sans qu'elles soient formellement inscrites en tant que directions dans un organigramme centralisé. Cette accumulation de nouveaux services ne s'accompagne pas d'un travail de rationalisation organisationnel qui se traduirait par

⁶¹P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, *op. cit.*, p. 226.

⁶²Cf. le doctorat de Jean Sallot. Voir par exemple ci-dessus comment le futur directeur de la recherche de la société a été accueilli à son arrivée à Valenciennes par le directeur qui lui a interdit d'étudier les prix de revient. Voir plus haut.

⁶³Entretien M. Cabaret, déjà cité, 18 septembre 1991. M. Geib vient par exemple tous les 15 jours à Montataire lorsqu'il est directeur du groupe A. Ceci lui permet de vérifier la bonne marche de l'usine.

⁶⁴Entretien M. J.-J. Rosat, directeur adjoint du personnel d'Usinor, déjà cité, 10 septembre 1992.

l'apparition d'une fonction clairement repérée et organisant une séparation entre les aspects stratégiques et opérationnels. Si la partie stratégique est installée à Paris, les dirigeants sont du fait de cette organisation souvent pris par des problèmes opérationnels. En même temps, alors que les problèmes de coordination se révèlent de plus en plus complexes, on constate quand même la création de nouvelles directions qui traduisent une évolution dans la position des directions intermédiaires.

Au fur et à mesure qu'apparaissent de nouveaux problèmes de gestion, les services centraux voient se développer leurs effectifs de façon continue. La position de ces directions au sein de la structure évolue.

Les directeurs des groupes A et B sont présents à tous les conseils d'administration entre la création d'Usinor et le milieu des années 1960. Après, ils ne sont plus là. Il faudra attendre le début des années 1980 pour voir revenir au conseil des représentants des directions « intermédiaires ». Cependant, il s'agit, cette fois, de directeurs de certaines des « divisions produits » récemment créées. Ils interviennent d'ailleurs uniquement sur des points précis qui les concernent⁶⁵. Au contraire dans la première phase, les responsables des groupes sont constamment présents, et remplacés lorsqu'ils partent. En tant que directeur du groupe A, c'est Georges Crancée qui siège le premier de 1948 à 1952. Il est remplacé de 1952 à 1956 par Maurice Geib, puis au décès de celui-ci par Camille Bertreux de 1956 à 1958 et enfin par Marcel Mallevalle de 1958 à 1964. Mais son successeur, Pierre Avelange, directeur du groupe A et de l'usine de Denain, n'est plus présent aux réunions du conseil. Le même phénomène existe pour le groupe B. Pierre Presles en est le directeur entre 1948 et 1956, date à laquelle il prend sa retraite. De 1956 à 1958, André Coquet le remplace à ce poste et au conseil. Camille Bertreux, après le groupe A, prend la tête du groupe B jusqu'à 1962. Enfin, de 1962 à la fusion avec Lorraine-Escaut en 1966, c'est Robert Jaillard qui là encore dirige et siège au conseil. Dorénavant, les groupes ne sont plus directement représentés aux réunions du conseil d'administration.

Cette forme de répartition du pouvoir est significative du fonctionnement de la société à l'époque. Les directeurs des groupes sont là pour informer le conseil et recevoir eux-mêmes des instructions applicables à l'intérieur du cadre stratégique posé par la direction générale et le conseil. En même temps, la direction considère comme inutile de rendre formel cet étage de la construction organisationnelle.

On a donc une structure « bi-polaire » avec d'un côté cette petite sphère et de l'autre les

⁶⁵Voir par exemple, le conseil d'administration du 11 juin 1982 avec Jacques Pouzet, directeur de la division Châtillon, ou Henri Rigo, directeur de la division produits longs. Archives Usinor.

usines. L'échelon intermédiaire n'est qu'une interface. Il joue néanmoins un rôle important, comme cela a été vu, dans les négociations de conventions sociales. Il contribue aussi au fonctionnement opérationnel de la société par des réunions de coordination entre les services de production et les services commerciaux⁶⁶.

3. Un réseau d'usines.

Au plus bas de la structure, se trouvent les usines. Quels sont leurs pouvoirs et leurs marges de manœuvre ?

Pour la direction générale, c'est le directeur qui est son principal interlocuteur. C'est lui qui a la tâche d'assurer la conduite régulière de l'usine. Il dispose d'une assez large autonomie sur les points les plus saillants des particularismes locaux, en particulier les embauches, la formation, le lancement des programmes de production ou les travaux neufs. Pour le reste, les usines disposent de peu de marges de liberté. Les relations avec la direction générale ou celle des groupes ne sont pas, à l'époque, connues des cadres et ingénieurs locaux autres que le directeur. Les usines perçoivent donc la direction générale comme une entité très éloignée et isolée des problèmes locaux sauf en cas de crises ou de difficultés :

« En ce qui concerne l'ambiance, je ne sais pas en quoi la direction générale influençait les usines. Nous ne savions pas en quoi consistait la stratégie. Quand on nommait un directeur, il fallait qu'il ne fasse pas de vagues, qu'il n'ennuie pas la direction. Il n'y avait jamais d'inspection. Mais les prix de revient, c'était localement. Par contre, lorsque j'avais demandé à réévaluer certains postes des services centraux en y appliquant ma grille d'évaluation, là il y a eu une réaction. Il fallait qu'il y ait quelqu'un à la direction générale qui s'intéresse à ce que vous faisiez pour avoir un contact. De plus, on n'avait pas de réunion de travail avec les autres directeurs d'usine de la société. On restait un peu dans notre coin, sauf pour les questions d'argent et les questions commerciales.

Je reproche beaucoup à Monsieur Borgeaud de s'être trop isolé dans sa sphère. Il y avait un fossé avec le terrain. Du coup, on aboutit à une grande lourdeur. Mais on a continué à fonctionner en vase clos, sauf encore une fois pour les questions d'argent importantes. Rue d'Athènes [la direction générale], c'était un appartement pour quelques personnes et on avait peu de contacts avec eux. Les grandes décisions, c'était Paris en petit comité. On allait assez rarement là-bas. Les groupes servaient de relais avec la direction générale. On était isolés. Et si on voulait faire quelque chose, il fallait prendre beaucoup sur soi. Le type qui attendait, il pouvait attendre jusqu'à la retraite. C'est vrai qu'on visitait d'autres usines, mais c'était un choix individuel. »

(Entretien M. Caprai, déjà cité, 22 octobre 1992).

Pourquoi les usines ont-elles une représentation d'une direction centrale aussi éloignée et isolée de leurs préoccupations ? S'agit-il d'une volonté des dirigeants du groupe de

⁶⁶Entretien J. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992.

s'extraire des contingences quotidiennes ou plus simplement du résultat de l'évolution de l'entreprise ?

« Cette organisation résulte clairement d'un choix des dirigeants de l'époque. Il s'agit dans leur esprit d'éviter de créer une structure lourde et bureaucratique. C'est la crainte d'une inefficacité de l'organisation qui les amène à refuser de voir se développer la direction générale. Il n'y avait pas réellement d'organigramme auparavant. Si je résume de façon radicale la position de Maurice Borgeaud, il disait : " Il faut penser l'organigramme, il ne faut jamais le publier. " »

(Entretien J. Leclerc, déjà cité, 3 mars 1993).

C'est aussi l'idée que le cœur de l'entreprise est constitué par les usines et la production⁶⁷, en particulier les problèmes techniques. Le nombre important d'ingénieurs au sein de la direction générale explique aussi cette façon de penser :

« Dans l'ensemble, la majorité de la direction était composée d'ingénieurs. Ce qui comptait, c'était la connaissance de la technique. La constitution de ce groupe donnait une culture assez forte à Usinor. Mais nous avons maintenu cette volonté de décentralisation. »

(Entretien J. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992).

Logiquement, les dirigeants considèrent que les dépenses en matière d'organisation et de gestion coûtent plus qu'elles ne rapportent à l'entreprise :

« C'était l'optique de Messieurs Borgeaud et de la Colombe. Pour vous donner un exemple, on avait une moquette trouée au siège, rue d'Athènes. Nos clients nous disaient : " On va se cotiser pour vous payer une moquette ! " Pour vous donner l'état d'esprit, c'était la gloire de Maurice Borgeaud de se casser la figure dans la moquette. Un peu radin quand même. Monsieur Borgeaud disait : " Écoutez, tant que la moquette n'est pas complètement trouée... " C'est l'idée au fond qu'il y a plus à perdre en frais généraux et en appareil administratif pour dépouiller les budgets, comparer les ratios, qu'à bénéficier de gains de gestion. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992).

Cette forme d'organisation est frappante car elle est marquée par un mélange de centralisation et de localisme. Un témoin parle d'une très grande décentralisation, alliée à une autorité absolue :

« La désignation d'un président de filiale, la mutation d'un directeur d'usine se décidaient souvent entre 4 ou 5 personnes et en quelques minutes. »

(Entretien M. Rosat, déjà cité, 10 septembre 1992).

Par ailleurs, les domaines jugés stratégiques comme la politique d'approvisionnement et les finances de la société sont étroitement contrôlés par un membre de la direction générale.

⁶⁷On ne s'étonnera donc pas de constater que la filière de recrutement des directeurs d'usine de Montataire et de Denain passe par une ascension à l'intérieur du service de production-fabrication de ces usines. Il est difficile de conclure à propos des autres usines de la société. On peut émettre l'hypothèse d'une méthode de sélection comparable. Entretiens MM. Cabaret, Didelot, Cenac et Leclerc, déjà cités.

Les autres domaines — politique sociale, stratégie commerciale ou travaux neufs — sont répartis entre les différents pôles de l'entreprise.

Globalement, l'autonomie dont disposaient les usines avant leur fusion au sein d'Usinor reste préservée. Les équipes de salariés et de dirigeants évoluent généralement dans une seule usine, la conduite de la production est autonome. On centralise seulement les éléments qui permettent de dégager des économies d'échelle bénéficiant à l'ensemble des unités. Ceci, allié à une forme de gestion des carrières favorisant la stabilité et la promotion à l'ancienneté, permet le maintien voire le développement des « baronnies » décrites par les acteurs. Dans le même temps, l'affirmation permanente des statuts symbolique et réel du pouvoir évoquée plus haut, permet de penser que les marges de manœuvre dont disposent les acteurs locaux sont moins grandes qu'il n'y paraît⁶⁸. L'intervention de la direction générale ne se fait que par exception, c'est-à-dire lorsque les dirigeants locaux sortent du cadre stratégique qu'ils ne connaissent d'ailleurs pas forcément très bien⁶⁹.

La logique qui fonde cette structure de l'organisation semble plus reposer sur une justification tirée de l'expérience pratique que sur une formalisation généralisante. Les dirigeants de la société reprennent des méthodes de gestion qui existaient déjà dans les entreprises dont ils sont issus. Si la naissance d'Usinor se caractérise par de modestes réorganisation et modernisation des structures, la répartition des pouvoirs et la dynamique organisationnelle semblent ici aussi profondément marquées par l'héritage qu'elle reçoit des fondateurs et des usines qui la composent. La structure et certaines des méthodes de gestion utilisées font qu'Usinor ressemble beaucoup plus à une PME ou à un réseau d'usines, qu'à une société de 25 000 personnes.

Dans les années 1960, l'entreprise évolue profondément à la fois dans sa composition avec la fusion Usinor — Lorraine-Escaut et dans sa technologie, ceci n'entraîne pourtant pas de changements profonds dans la structure. Dans l'ensemble, cette forme d'organisation se maintient jusqu'à la fin des années 1970⁷⁰. La principale raison, c'est la formidable réussite économique de la société. Celle-ci n'incite pas les dirigeants à se poser la question de l'organisation.

II. ON NE CHANGE PAS UNE STRUCTURE QUI GAGNE DE L'ARGENT, ET MEME BEAUCOUP D'ARGENT

⁶⁸Entretien M. Lagersie, déjà cité, 5 septembre 1991.

⁶⁹Entretien M. Didelot, déjà cité, 2 novembre 1991. La politique de communication de la direction générale n'est apparue que dans les années 1975-1976, voir chapitre VIII.

⁷⁰Toutefois, en juin 1960, un projet de transfert du siège social dans le 17^e arrondissement de Paris qui n'aura pas de suite, conseil d'administration du 16 juin 1960. Archives Usinor.

La société Usinor n'a pas connu réellement de difficultés entre sa création, en 1948, et 1975. Elle bénéficie de la croissance très importante du marché des produits plats. Cette formidable réussite provient du développement de la consommation de masse et de l'équipement des ménages. Elle est saluée par les marchés financiers et permet à Usinor de disposer d'une grande indépendance vis-à-vis de son environnement, en particulier les banques et ses clients industriels. Il s'agit bien d'un marché « d'offreurs ».

A. UNE CROISSANCE TIRÉE PAR LE DÉVELOPPEMENT DE LA SOCIÉTÉ DE CONSOMMATION

Parce qu'elle vend l'essentiel de ses produits aux secteurs de l'automobile et de l'électroménager, Usinor bénéficie pleinement des effets de l'accroissement de la consommation nationale de biens durables.

Le secteur des industries intermédiaires affiche une croissance en volume de 6,9 % pour la période 1952-1972, juste après celle des secteurs de l'équipement des ménages (+7,4%) et de l'énergie (+7,2%)⁷¹. Son poids dans la richesse créée, la valeur ajoutée, passe sur la même période de 6,4 % à 8,3 %. Il faut ajouter qu'entre 1959 et 1963, l'automobile et l'équipement des ménagers représentent respectivement le premier et le second secteur de la demande nationale. De 1963 à 1969, l'automobile régresse à la sixième place, l'équipement des ménages à la dixième, c'est-à-dire la moyenne nationale ! Enfin, de 1969 à 1973, si l'automobile maintient son rang, on note une remontée de l'autre secteur à la cinquième place⁷².

La production d'acier augmente constamment entre 1948 et 1975. Il y a cependant des phases de ralentissement : 1949, 1952, 1961, 1970, soit 4 années sur une période de 30 ans. À chaque fois, la reprise arrive dès l'année suivante (voir graphique 3). Usinor double sa production entre 1949 et 1953, puis à nouveau entre 1954 et 1962, encore une fois en 1966 grâce à la fusion avec Lorraine-Escaut. La barre des 10 millions de tonnes est atteinte en 1970. Pour autant, les entreprises de l'automobile doivent parfois s'approvisionner à l'étranger⁷³.

Usinor profite naturellement de cette fantastique conjoncture.

⁷¹« Fresque historique du système productif », *op. cit.*, p. 15.

⁷²B. Camus, M. Delattre, J.-C. Dutailly, F. Eymard-Duvernay et L. Vassille, *op. cit.*, p. 152.

⁷³Par exemple, face à la demande de ses clients, Renault est une des entreprises obligées de s'approvisionner à l'étranger en 1960. AGO du 19 mai 1960. Archives Usinor.

Graphique 3

Production française d'acier et d'Usinor

A insérer

Cette croissance s'accompagne d'un élargissement des parts de marché de la société. Lors de sa création, Usinor ne représente que 12,9 % de la production nationale d'acier. La progression est impressionnante et continue : 13,6 % en 1953, 16,5 % en 1960, 20,7 % en 1965, 31,2 % en 1968⁷⁴, 36 % en 1973 et 38 % en 1976 (voir graphique 4). C'est le sommet atteint par Usinor avant sa fusion avec Châtillon-Neuves-Maisons⁷⁵.

Par la suite, Usinor continue d'améliorer sa position. Mais les conditions économiques ont changé. Dorénavant, c'est à travers les restructurations et les fusions successives que la société augmente ses parts. Ceci est d'autant plus frappant que la production nationale est en régression depuis 1974, date à laquelle elle a atteint la valeur de 27 millions de tonnes. Ce sera là son maximum. Depuis lors, elle baisse et repasse sous la barre des 20 millions de tonnes au début des années 1980.

Graphique 4

Part d'Usinor dans la production nationale

A INSERER

Cette situation se retrouve bien évidemment dans les bénéfices que dégage la société. Ils sont constamment positifs.

Elle connaît là aussi certains ralentissements en 1949, 1952 et 1953, 1965, 1968, 1971 et 1972. Mais ils ne sont pas durables. On peut même dire que la période allant de 1958 à 1974 est extraordinaire, en particulier la seconde moitié des années 1960. Même les dirigeants d'Usinor ont du mal à croire à leurs propres résultats :

« En 1970, Usinor II [Dunkerque II] est lancée et gagnait un argent fou. On en riait même le lundi matin en se faisant communiquer les résultats du mois précédent et on pariait sur le niveau. À part un ou deux petits sommeils entre 1948 et 1974, on s'est rempli les poches dans des conditions remarquables sans aucune entente avec la concurrence, simplement aspirés par le marché. Même Mai 68 a été certes une secousse qui a cassé la production mais l'événement, c'est que la conjoncture de 1968 a été non pas bonne, mais éblouissante. On s'est aperçu alors que Dunkerque II est saturée à 3,5 millions de tonnes vers 1969 ou 1970. »

⁷⁴Ce qui est moins significatif car Usinor récupère ici les parts de marché de Lorraine-Escaut.

⁷⁵On tient compte dans cette dernière valeur de la quote-part de l'usine Solmer de Fos-sur-Mer.

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 15 octobre 1992)⁷⁶.

Entre 1963 et 1967, la sidérurgie et plus généralement le secteur des biens intermédiaires est l'un des rares en France qui améliore son taux de marge, autrement dit la richesse créée qui est attribuée au facteur capital⁷⁷.

Il faut donc attendre la fin de l'année 1976 pour voir Usinor présenter pour la première fois de son histoire une perte. (Voir graphique 5).

Graphique 5

Chiffre d'affaires et résultat net

A INSERER

Cette formidable croissance et ces brillants résultats vont accélérer la décision du doublement de Dunkerque de 4 à 8 millions de tonnes au tournant des années 1970.

B. USINOR : UN PLACEMENT DE PERE DE FAMILLE TRES RENTABLE

Une analyse du Crédit lyonnais classe Usinor en tête de la liste des meilleures marges brutes mondiales dans le secteur sidérurgique pour les années 1969 (19,3 %), et 1970 (27 %)⁷⁸. Toutes les entreprises de la sidérurgie en bénéficient aussi comme en témoignent les données fournies par les économistes de l'INSEE présentées dans le tableau suivant. Quant à la rentabilité financière, la sidérurgie se classe à la troisième place derrière le secteur des biens d'équipement et celui du BTP entre 1959 et 1969⁷⁹.

Tableau 10

Rentabilité des capitaux propres

Années	Ensemble des entreprises françaises (%)	Entreprises sidérurgiques (%)
1966	19,5	14
1967	17,3	17
1968	18	15
1969	19,5	33

⁷⁶Voir plus bas, chapitre VIII.

⁷⁷Le taux de marge est une ration : résultat brut d'exploitation/valeur ajoutée. « Fresque historique du système productif », *op. cit.*, p. 113-120.

⁷⁸*Note de présentation de la société Usinor en 1971*. Probablement rédigée par R. de Colligny, inspecteur. Archives Crédit lyonnais, DEEF, 78279.

⁷⁹B. Camus, M. Delattre, J.-C. Dutailly, F. Eymard-Duvernay et L. Vassille, *op. cit.*, p. 224.

1970	19,6	45
1971	18	21

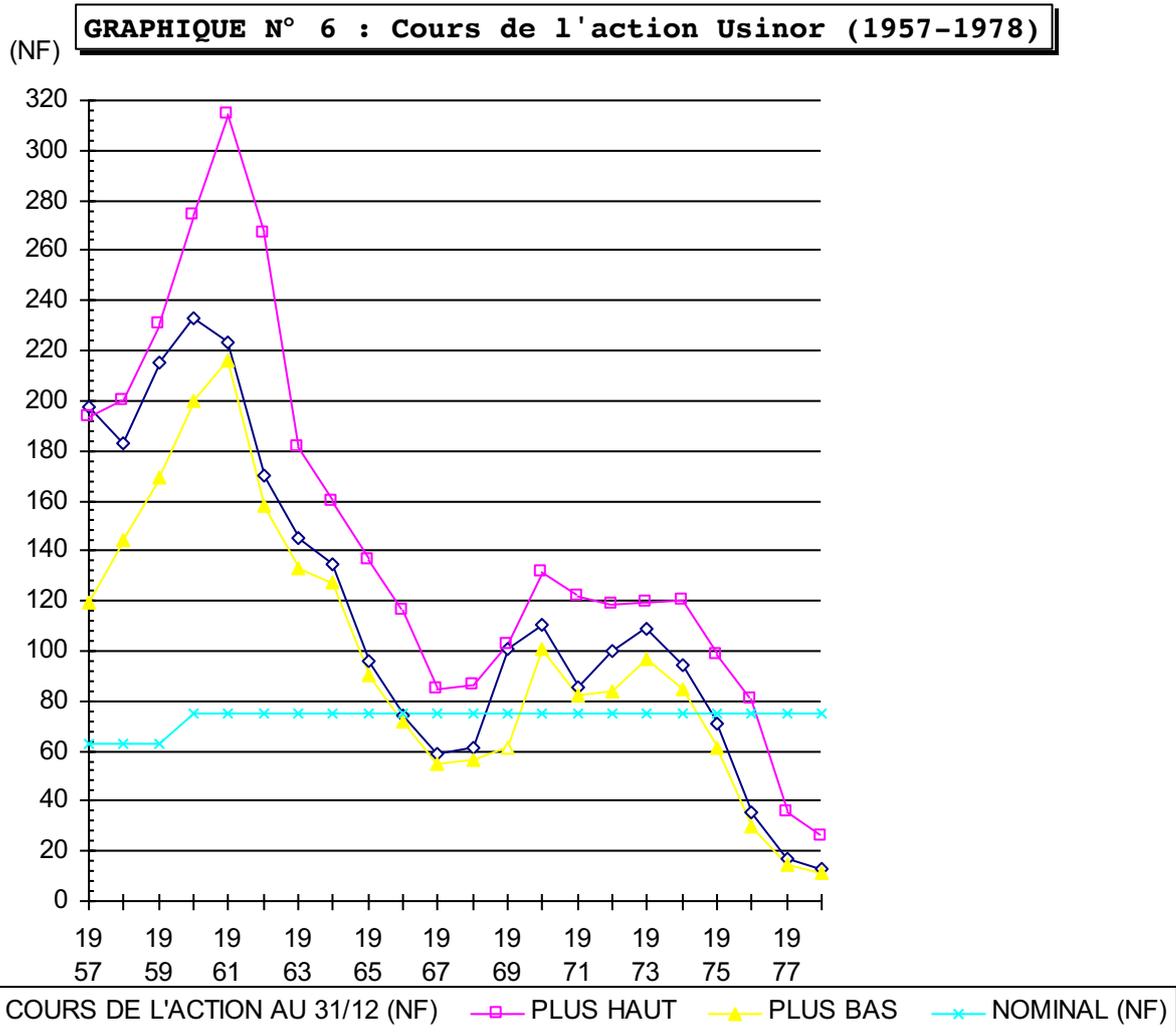
Sources : B. Camus et alii, op. cit., p. 172.

Ceci se traduit par un intérêt marqué de la bourse pour les titres Usinor. Entre 1957 et 1975, l'action Usinor est presque toujours au-dessus de sa valeur nominale. Il est tout à fait significatif que la catégorie sociale la plus représentée parmi les actionnaires d'Usinor dans l'augmentation de capital de 1962 soit celle « des propriétaires sans professions et retraités », 39 %, suivie par celle « des sociétés et ingénieurs », 17 %, et enfin par les « commerçants artisans », 15 %. Le placement Usinor est rémunérateur et présente peu de risques. D'autres sources permettent de confirmer cette première étude. Parmi les actionnaires d'Usinor, de nombreuses compagnies d'assurances et de mutuelles viennent y faire fructifier leurs avoirs⁸⁰.

Graphique 6

Cours de l'action Usinor (1957-1978)

⁸⁰Note manuscrite sur le bilan du placement de l'augmentation de capital de 1962. Archives du service juridique d'Usinor. Cependant, en 1966 par exemple, seuls 15 % des actions sont dans le public, le reste est détenu par les deux sociétés mères, Nord-Est et Denain-Anzin, à 40 % chacune, 3,9 % par Châtillon-Commentry et 0,8 % par Paribas. Usinor ne compte environ que 80 000 actionnaires privés. Il faut ajouter que l'ouverture à la souscription publique n'a été effectuée en 1957 que pour des raisons fiscales qui rendaient la souscription des maisons mères coûteuses, AGO du 12 mai 1958.



Sources : Statistiques de la Cote Défosés, Archives du service financier, Crédit lyonnais.

La situation est donc très favorable pour Usinor. Cela lui permet de maintenir une grande autonomie vis-à-vis de son environnement.

C. UNE REUSSITE QUI DONNE DES MARGES D'AUTONOMIE VIS-A-VIS DE L'ENVIRONNEMENT

Les banques voient dans Usinor un client présentant de très bonnes garanties. Elles se battent pour obtenir une place dans les pools bancaires qui financent la société Usinor surtout pour des crédits à court terme⁸¹. Ceci a été confirmé par un banquier responsable un peu plus

⁸¹Corroboré par un autre banquier : « Dans les années 1960 ou 1970, les banques étaient en concurrence pour accéder aux pools d'Usinor. Quand on avait gagné ½ ou 1 % de plus, c'était une grande victoire parce qu'on savait que c'était pour longtemps. Par conséquent, cela augmentait leur chiffre d'affaires. » Entretien C. Cardot, directeur général du Crédit lyonnais de 1980 à 1986, responsable du compte Usinor entre 1954 et 1957, 13 janvier 1993. Il faut rappeler ici que pour son financement, Usinor recourt au GIS et aux prêts du FDES.

tard des sociétés sidérurgiques à la Société générale :

« Usinor avait une bonne image et il est vrai que les banques se battaient pour gagner un point à l'intérieur du pool bancaire. Ce n'était pas un problème de rentabilité, mais plutôt d'image car les pools étaient affichés, et on avait une sorte de rente de situation car on était sûrs d'avoir un pourcentage des crédits. Le pool était renégocié tous les ans au moment du dépôt du dossier à la Banque de France. Une fois le pool fixé, la société en cas de besoin puisait dans le pool où vous aviez une part. Il y avait aussi des opérations hors-pool, où, là, les banques se livraient à une concurrence plus sévère encore en espérant que les meilleures seraient reconnues lors de la constitution des pools ».

(Entretien M. Michel Corde, directeur du service des comptes des grandes entreprises à la Société générale, 3 février 1993).

Du point de vue commercial, Usinor se situe sur un marché d'offreurs qui lui permet d'imposer globalement ses conditions aux clients. Ceci ne signifie pas qu'elle n'est pas concurrencée par Sollac, mais le marché est suffisamment porteur pour que les ventes puissent s'effectuer sans lutte trop farouche⁸². Usinor suit les évolutions de la conjoncture nationale car elle reste beaucoup plus centrée sur le marché français que son homologue comme en témoignent les statistiques de ses expéditions⁸³. Les conditions de son financement sont avantageuses car elle peut facilement recourir aux prêts publics et privés compte tenu de sa bonne image et de ses résultats économiques et industriels. Les dirigeants peuvent par conséquent considérer leur bilan avec sérénité.

Cette situation commerciale et financière alliée à la volonté d'indépendance des dirigeants légitime de fait les solutions organisationnelles retenues. L'entreprise cherche à satisfaire la demande et à éviter les goulets d'étranglement.

Si certaines usines sont reliées par des flux de produits, les autres restent globalement indépendantes. C'est sur les nouvelles installations que se focalisent les actions de l'entreprise et de ses plus hauts dirigeants. L'objectif est bien de créer de la routine afin de linéariser et de rendre régulier le processus de production. L'effort porte donc sur la standardisation des produits et des procédés de fabrication. L'enjeu est important puisqu'à la même époque, la profession coordonne son action autour des procédures de normalisation :

« La normalisation a commencé vers 1955 ou 1956. Il faut souligner le rôle du bureau de normalisation de la Sidérurgie, qui a permis de préciser des définitions utilisées notamment dans les relations entre fournisseurs et clients. Il y a eu une initiative des directeurs commerciaux des sociétés qui étaient malgré tout concurrentes. Une fois par mois, les commerciaux nous invitaient, nous les techniciens, pour qu'on les aide à préciser certains points de difficultés qu'ils

⁸²Comme nous l'avons vu, la lutte avec Sollac est par contre intense dans le domaine technologique, tant dans le niveau des investissements que dans leur rythme.

⁸³Cf. *infra*.

rencontraient avec leurs clients. Chez Usinor et en relation avec l'IRSID, nous avons développé cela à partir de 1954. »

(Entretien J. Leclerc, déjà cité, 3 mars 1993).

L'objectif est à la fois de fiabiliser la marche des outils afin de répondre aux clients et de s'assurer d'une qualité constante des tôles fournies. Mais l'obsession technique prédomine et les moyens organisationnels ne sont appréhendés que comme des appendices de la production.

Les choix se hiérarchisent donc naturellement, car Usinor, comme d'autres entreprises à cette période, doit faire essentiellement augmenter le plus vite possible la quantité et la régularité de la production⁸⁴. L'environnement évoluant lentement, l'affirmation permanente par les dirigeants d'une stratégie n'est pas nécessaire. Elle est par contre précisée de temps à autre à destination de l'environnement ; par exemple lors des demandes de prêts au GIS, car les sommes allouées sont en principe destinées à des travaux spécifiques. Bref, la stratégie comme la structure de la société semblent n'être, avant les années 1970, que le prolongement d'une logique de production. La structure apparaît comme une transposition légèrement formalisée des flux de produits entre usines et entre filiales. Le lien entre stratégie et structure reste assez confus. La structure n'est pas réellement pensée comme un moyen de cohésion et de mise en œuvre d'une stratégie, qui elle paraît « aller de soi »⁸⁵.

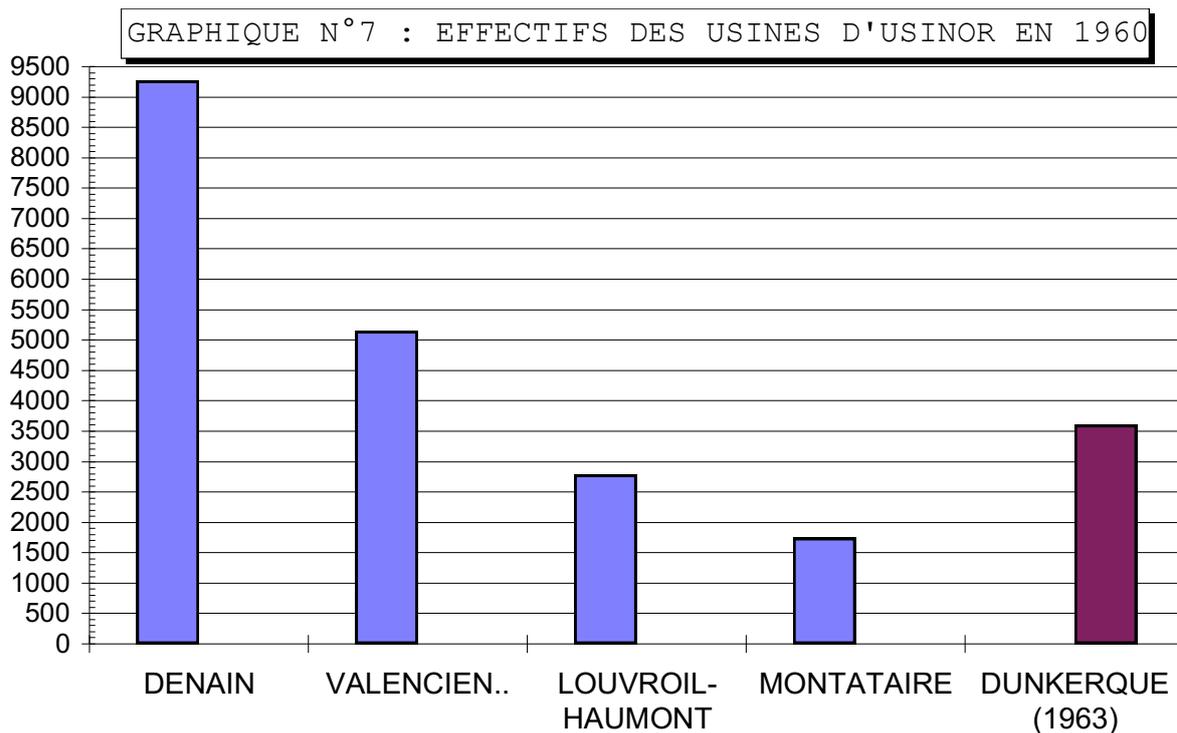
À la fin des années 1960, Usinor paraît être un réseau d'usines de différentes tailles fortement implantées localement.

Graphique 7

Effectifs des usines d'Usinor en 1960

⁸⁴*Stratégor, op. cit.*, p. 317.

⁸⁵On pourrait presque voir ici un changement de structure incrémentale au sens où les modifications s'effectueraient par une succession de petites touches. *Stratégor, op. cit.*, p. 207.



Source : Rapports d'AGO en 1961 et 1963. Archives Usinor.

La société n'est pas encore un groupe industriel totalement homogène. La structure organisationnelle adoptée dans l'ensemble depuis l'origine est jugée suffisamment efficace au regard de la réussite industrielle et commerciale. Par conséquent, les dirigeants ne jugent pas utile de la transformer brutalement. Pourtant, dans le courant des années 1960 et le début des années 1970, plusieurs évolutions notables se produisent : une fusion avec la société Lorraine-Escout, la mise en œuvre de nouvelles technologies — aciérie à l'oxygène et coulée continue — et enfin, les retombées de la crise sociale de 1968. Ces deux derniers éléments entraînent une évolution de la nature du travail et de la position des ingénieurs dans la société. Il est remarquable que ces mutations, qui vont se révéler plus tard cruciales, n'amènent pas à court terme de changements notables dans la structure de l'entreprise. Il faut les étudier à présent.

CHAPITRE VII

L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX BESOINS D'INTÉGRATION : PLUS D'USINES, PLUS DE COMPLEXITÉ TECHNOLOGIQUE ET UNE CRISE D'IDENTITÉ COLLECTIVE

Une phase de mutations débute dans le courant des années 1960. Il n'est pourtant pas toujours possible de fixer des limites temporelles précises aux évolutions qui suivent, toutefois le lancement de l'usine de Dunkerque est une première date marquante. Par ailleurs, les dates des fusions et du mouvement de Mai 68 constituent autant de jalons historiques. Trois éléments méritent d'être distingués : l'arrivée de nouvelles usines à la suite de la fusion entre Usinor et Lorraine-Escout, les conséquences de l'évolution technologique, la crise de l'autorité consécutive au mouvement de Mai 68.

Ces événements s'inscrivent dans le contexte économique et historique de l'époque. Il se caractérise par une ouverture de l'économie française aux marchés européen et mondial. Après 1964, les importations d'acier depuis l'extérieur de la CEE augmentent fortement. Elles passent de 5,8 millions de tonnes à 9,4 en 1965 et 12,7 en 1969. Dans le même temps, les exportations hors CEE s'accroissent de 3,1 à 4,7 millions de tonnes¹. Ceci entraîne une modification des conditions de la concurrence qui oblige les entreprises sidérurgiques, comme les autres, à se rapprocher afin de lutter contre les concurrents étrangers². Ces transformations de structures sont accompagnées d'un effort de modernisation et de rationalisation, qui reste pourtant très variable selon les entreprises et les usines.

Les retombées de ces changements ne sont pas immédiatement perceptibles. Les mutations et les réponses qui y sont apportées ne révèlent leurs effets déstructurant pour le localisme et l'entreprise que beaucoup plus tard. Il s'agit, en particulier pour les transformations technologiques et sociales, de mouvements lents, dont les enjeux sont plus profonds car ils modifient très sensiblement l'équilibre des rapports de pouvoir et la dynamique structurelle de l'entreprise. Ce sont aussi les plus difficiles à interpréter car leur présence est souvent informelle et diffuse. Malgré leur importance, ces évolutions entraînent peu de transformations immédiates des structures et des méthodes de direction utilisées jusque-là par Usinor.

Un virage est pris, marqué par deux modifications importantes : un gonflement de

¹W. T. Hogan, *World Steel in the 1980s : a case of survival*, Lexington, D. C. Heath, 1983, p. 197.

²B. Stora, *op. cit.*, p. 132-134.

l'échelon intermédiaire et l'apparition d'une fonction personnel qui commence à jouer un rôle dans la politique générale de l'entreprise. Dans l'ensemble néanmoins les structures organisationnelles de l'entreprise restent encore très décentralisées malgré un début d'intégration.

I. LA NAISSANCE D'UN GROUPE « DIVERSIFIÉ » : L'INTEGRATION DES USINES DE LA SOCIÉTÉ LORRAINE-ESCAUT

La fusion entre ces deux sociétés marque une rupture dans l'histoire d'Usinor. D'une part, la société prend pied dans l'espace industriel lorrain alors que jusqu'ici elle avait conduit son développement essentiellement dans la région Nord-Pas-de-Calais. D'autre part, avec Lorraine-Escaut, c'est un métier différent qui entre au sein d'Usinor. Lorraine-Escaut est spécialisée dans les produits longs, c'est-à-dire d'autres clients, d'autres technologies, en particulier dans le domaine du laminage. Bref, à travers cette fusion vont se mélanger deux métiers industriels, deux conceptions de la structure, et d'une certaine façon deux « cultures » d'entreprises différentes.

L'objectif de ce montage est aussi de faire face aux conséquences de la création de la CECA et de l'ouverture des frontières.

Cette naissance mérite une analyse détaillée car elle conditionne certaines évolutions futures de la société.

A. LES PREMISSES D'UN RAPPROCHEMENT : DES ACCORDS PARTIELS ET LES DIFFICULTÉS D'UNE COOPERATIVE SIDÉRURGIQUE

L'analyse de la fusion entre les deux entreprises suppose une présentation de l'histoire de Lorraine-Escaut. Cette société a été créée en 1953 par les regroupements des actifs industriels et miniers de trois sociétés : les Aciéries de Longwy, majoritaires avec 51 %, Senelle-Maubeuge³, 24,5 %, et Escaut-Meuse⁴, 24,5 %. Les Aciéries de Longwy possèdent des mines de fer et de charbon à coke, et 4 usines sidérurgiques. Senelle-Maubeuge possède aussi des mines. Enfin, Escaut-Meuse dispose de trois usines, spécialisées dans la fabrication de tubes à Anzin (Nord), Saulzoir (Nord) et Noisy-le-Sec (Seine)⁵. À l'époque, les sociétés sont transformées en holding.

Cette opération doit être replacée dans le contexte d'ouverture internationale qui s'organise alors à travers la CECA.

³Société créée en septembre 1883.

⁴Société créée en juillet 1882.

⁵C. Omnès, *De l'atelier au groupe industriel...*, op. cit., p. 294.

La création de la CECA a eu deux conséquences principales sur le marché sidérurgique européen. Elle a d'abord permis la stabilisation et le maintien des prix sidérurgiques à un niveau plus élevé que celui du marché international⁶. Par ailleurs, et malgré une forme de partage des marchés nationaux entre les sidérurgistes européens, elle a contribué à accélérer la circulation des produits sidérurgiques.

Les entreprises françaises sont donc amenées à réagir. Il paraît d'abord urgent d'atteindre une taille plus importante pour lutter contre la concurrence qui se développe. S'il y a une accélération de la concentration, elle reste timide.

Dans ce contexte, le rapprochement entre Usinor et Lorraine-Escaut s'appuie sur des mesures de rationalisation et de coopération entre les usines de Mont-Saint-Martin (tôles fortes), Longwy (produits longs), Thionville (fonte et ronds à tubes). Par ailleurs, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, les tubistes se plaignent du manque d'acier⁷. Dans l'ensemble, la nouvelle société est plutôt spécialisée dans les produits longs, mais elle possède quelques trains fabriquant des produits plats. Lorraine-Escaut compte alors environ 26 300 personnes⁸. En 1965, le chiffre d'affaires hors taxes de Lorraine-Escaut s'élève à 1,25 milliard de francs contre 1,85 pour Usinor⁹.

1. Les premiers contacts techniques et commerciaux.

La fusion qui intervient en 1966 n'est que l'aboutissement de contacts qui existent entre les deux sociétés depuis le début des années 1960. En 1960, Vallourec, sœur jumelle d'Usinor au sein du groupe Denain-Anzin-Nord-Est, et Lorraine-Escaut créent une usine de petits tubes à Maubeuge, la Société des tubes de Maubeuge¹⁰. Usinor lui fournit des coils qui sont transformés en tubes. Par la suite, le principal rapprochement se fera avec la construction de Dunkerque. Lorraine-Escaut contribue au financement de cette opération en contrepartie de la possibilité d'utiliser des tôles provenant de l'usine¹¹. Pour comprendre le rapprochement effectué avec Usinor, il est nécessaire de faire un bref retour en arrière sur l'évolution du marché des produits plats.

En 1948, Lorraine-Escaut participe à la création de la Sollac. À l'origine, la société devait prendre une participation de près de 17 %, mais devant les difficultés financières des

⁶Y. Mény et V. Wright, *op. cit.*, p. 152.

⁷C. Omnès, *op. cit.*, p. 294.

⁸P. Mioche et J. Roux, *H. Malcor...*, *op. cit.*, p. 316.

⁹P. Laffont, « Les entreprises sidérurgiques depuis cinq ans », *Économie et statistiques*, octobre 1971, p. 44-45.

¹⁰Conseil d'administration du 21 juillet 1960. Archives Usinor.

¹¹P. Mioche parle de 4 millions dans P. Mioche et J. Roux, *H. Malcor...*, *op. cit.*, p. 316.

Aciéries de Longwy et les risques de l'investissement, elle ramène sa part à environ 2 %¹². Très rapidement, constatant les bons résultats obtenus par la Sollac, Lorraine-Escaut demande à augmenter sa participation, mais essuie un refus :

« Lorraine-Escaut n'était pas tellement rationalisée. J'avais pantouflé en 1958 après mon passage à l'arrondissement minéralogique. À l'époque, cela faisait bien de se " farcir " un corpsard. C'était comme se payer une voiture de luxe. À ce moment, vers 1960, Monsieur Labbé a voulu me nommer directeur général de Lorraine-Escaut. J'avais 38 ans. Je pensais que je n'avais pas fait un séjour assez important dans les usines pour pouvoir diriger une société de cette taille. Je lui ai suggéré de nommer celui à qui le poste devait normalement aller, qui était Jean-Paul Tannery. Malgré cela, lorsqu'on a installé le train à fil de Saulnes-Gorcy, j'ai commandé des études fondamentales qui n'avaient pas été faites jusque-là, et disons, il n'y avait pas de stratégie industrielle. Les questions étaient pourtant importantes : sur quoi fallait-il faire porter l'effort ? Avec quelle hiérarchie fallait-il lancer les travaux neufs ? Sur quel fonds de commerce faut-il s'appuyer ? De là je me suis rendu compte que la situation de Lorraine-Escaut était fâcheuse.

Les Aciéries de Longwy étaient présentes à hauteur de 2 % dans la Sollac. Il fallait maintenant qu'elles honorent leur engagement de prendre une part de 17 % et pour cela s'endetter lourdement. Il fallait que Monsieur Labbé donne sa signature et celle de sa famille. D'autant qu'après tout, sa famille aussi lui faisait confiance. Mettre cet argent dans la sidérurgie n'était pas forcément malin car on voyait bien que Thionville avait fait faillite et avait été soutenu par Roland Labbé sur sa fortune personnelle¹³. Le problème, c'est qu'en participant au conseil de la Sollac, on voyait les résultats et l'enrichissement gigantesque des Lorrains qui, eux, avaient accepté de rester. Donc, chez Lorraine-Escaut, on crevait de jalousie et d'envie. Curieusement, ce refus de prendre les 17 % prévus, c'était de la faute de personne. En fait c'était de la faute de tout le monde et tous ces gens, en particulier les anciennes équipes des Aciéries de Longwy, c'est bien eux qui avaient fait le mauvais choix. On a donc cherché à récupérer la part qui était prévue à l'origine. Mais les autres avaient de la mémoire et ils nous ont dit : " Maintenant qu'il n'y a plus de risques vous voulez revenir alors que quand il y en avait, vous n'avez pas voulu, tant pis pour vous ! " Au fond, si Lorraine-Escaut disparaissait, c'était un concurrent de moins.

Rapidement, je suis arrivé à la conclusion que Lorraine-Escaut n'était pas viable et devait disparaître. Je suis allé voir Monsieur Labbé et j'ai cherché à le convaincre qu'il fallait quitter le navire avant qu'il n'ait sombré. Il était embêté parce qu'il perdait sa situation de président. Je lui ai dit : " Il y a une solution, c'est de se faire manger par Usinor. Ils n'ont pas de mines de fer, pas beaucoup de produits longs. Usinor n'a pas de train à fil. On peut les intéresser. Il faut tenter un rapprochement, mais, vous savez, il n'y aura pas de cadeau. On se fait manger et c'est tout. On va fermer la moitié des usines mais vous aurez fait votre devoir ". Dès qu'on prononçait le mot de devoir avec lui, il changeait de visage. Finalement, il s'est rallié à ma proposition.

Or à l'époque s'est produit un second événement. Tout le monde commençait à

¹²Ce risque lié à la qualité du minerai lorrain est signalé par H. Malcor, P. Mioche et J. Roux, *H. Malcor..., op. cit.*, p. 56.

¹³La société des Aciéries de Longwy avait souffert de la reprise en 1946 de l'usine de Thionville, P. Mioche et J. Roux, *H. Malcor, op. cit.*, p. 307.

regarder les produits plats où Usinor et Sollac se remplissaient les poches. Usinor envisage de construire Dunkerque, décide de construire un train à bandes puis rachète les parts de Châtillon dans la Dunkerquoise. C'est vous dire s'ils gagnaient de l'argent. Lorsque Sollac nous avait refusés, nous sommes allés prendre une part du train à bandes de Dunkerque. On fournissait les brames élaborées par nous en Lorraine, on payait un prix de revient avec amortissement et charges financières. On se disait qu'on venait de prendre une claque de Sollac et qu'il ne fallait pas couper les ponts avec Usinor. D'autant plus que dans ce groupe, il y avait Vallourec avec qui nous avions des accords, en particulier avec Escaut-Meuse et la famille Lenté. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992).

En fait, la société doit faire face à des difficultés financières.

2. Les difficultés financières d'une holding coopérative.

La situation de la société Lorraine-Escaut n'est pas excellente. À partir de la deuxième moitié des années 1950, ses bénéfices d'exploitation sont en baisse¹⁴. C'est à peu près à la même période que ses revenus financiers varient fortement. Si les profits sont en diminution, sa situation financière n'est pas mauvaise durant les années 1950 et le début des années 1960¹⁵. Par conséquent, la situation commerciale et industrielle apparaît clairement comme l'enjeu de la fusion avec Usinor.

Les positions commerciales de la société sont menacées du fait d'une concurrence par les prix qui apparaît au début des années 1960. La marge de Lorraine-Escaut baisse de 256 % entre 1956 et 1965¹⁶. Par ailleurs, beaucoup de ses installations sont dépassées. La modernisation de Lorraine-Escaut est donc nécessaire et suppose des moyens de financement hors de portée pour le groupe à l'époque.

Le rapprochement avec Usinor, qui dispose de moyens industriels et financiers beaucoup plus importants, semble être une solution :

« Un jour, à la chambre syndicale, J.-P. Tannery ou moi-même descendons l'escalier à côté de Borgeaud et de De la Colombe, après avoir écouté un exposé sur les rationalisations en Allemagne et au Japon — on venait de fonder Nippon Steel par le rapprochement de Fuji et Yawata. On leur dit que nous aussi, on pourrait regarder les rationalisations à faire entre les trains d'Usinor et ceux de Lorraine-Escaut. Les autres s'en moquent un peu mais disent : " On va demander à Lerebours et à Aussure de faire une petite étude ". Rapidement, on s'aperçoit qu'il y a quelque chose à faire. Il faut arrêter chez Usinor les trains à produits longs. Chez nous, il fallait stopper les vieux trains manuels à produits plats de Sedan et Laval-Dieu.

Nous avons consigné cela dans un fameux " rapport jaune ", diffusé à Maurice Borgeaud et Jean Hüe de la Colombe d'un côté et à Monsieur Labbé de l'autre. On disait qu'il fallait faire un gros effort de performance autour de certaines opérations : Lorraine-Escaut fermait tous ses trains à tôles fines — 2 à Sedan et 2 à Laval-Dieu

¹⁴C. Omnès, *op. cit.*, p. 319.

¹⁵*Ibid.*, p. 322, 325.

¹⁶*Ibid.*, p. 366.

— et on fermait les usines. On transfère les productions et les fonds de commerce vers Dunkerque. Usinor y voyait l'avantage de remplir son carnet car à l'époque Dunkerque était surdimensionnée. Du côté d'Usinor, tout ce qui était fil machine, laminés marchands, ou poutrelles devait être fermé, c'est-à-dire les usines d'Haumont, Anzin, Louvroil, Valenciennes, la production et le fonds de commerce étant transférés sur Longwy qui avait un énorme train à fil et un très beau train à poutrelles. Ceci réduisait les investissements de modernisation et on augmentait le taux de marche des installations. Nous terminions en disant que tout cela n'était possible que s'il existait un accord sur la prise en charge des aspects sociaux. Ce rapport devait être vers 1962 ou 1963.

J'obtiens l'accord de principe de Monsieur Labbé qui, à l'époque, ne l'avait pas encore dit aux gens d'Escaut-Meuse et Senelle. Environ une quinzaine de jours plus tard, je reçois un coup de fil de Jean Hüe de la Colombe qui m'invite à déjeuner en me demandant si j'ai toujours l'oreille de Roland Labbé. Je l'assure que oui et on a commencé à crayonner les contrôles autour de Denain-Anzin, de Nord-Est, de Vallourec, etc. À la fin, il me dit que mon rapport l'a convaincu mais que René Damien et Maurice Borgeaud ne le sont pas du tout. Monsieur Damien dit que Lorraine-Escaut n'a qu'à crever¹⁷. Monsieur Borgeaud dit que les mines de fer, c'est une poire à malices.

Dans mon projet, les holdings restaient en place. Lui me propose de fusionner Denain-Anzin, Nord-Est et les Aciéries de Longwy et de l'appeler DNEL, qui contrôle Vallourec, Usinor, et les tubes de Lorraine-Escaut. On crée une grande société de tubes et on démonte l'intégration verticale acier-tubes qui existait chez Lorraine-Escaut. Il me dit : " Avec votre système, on ne comprend rien. On ne sait pas si les tubes sont compétitifs ou l'acier. " Je lui dis : " En somme le prix à payer pour marier les sociétés industrielles, c'est de marier les holdings ? " Il me dit : " C'est cela ! " Autrement dit, Monsieur Labbé qui perdait la présidence de Lorraine-Escaut perdait aussi celle des Aciéries de Longwy.

Je retourne voir Monsieur Labbé pour lui expliquer que notre montage marche mais que le prix est plus cher que je le croyais. J'ai insisté sur la notion de devoir, sur la qualité du montage industriel et sur l'idée que s'il refusait tout était raté. Au bout de 2 ou 3 heures, il a dit oui sous réserve de l'évaluation des parts. J'ai rapporté son accord à Hüe de la Colombe qui, de son côté, a été vendre l'idée à Damien et Borgeaud. Damien a été le premier à accepter car d'abord c'était un ancien tubiste et cela lui permettait de construire une grosse société de tubes, et puis à l'époque on commençait à transporter du gaz de Lacq. On a gagné un argent fou dans les premières années avec cela. Il a fallu fermer une demie douzaine d'usines du pôle Escaut-Meuse et Vallourec qui, il est vrai, avaient été protégées de manière trompeuse par l'accord Escaut-Val¹⁸. Maurice Borgeaud, plus raide, a été plus long à convaincre. Il disait que les mines n'avaient pas d'avenir, que les produits longs non plus, qu'Usinor n'avait pas de site maritime.

Finalement, ce sont les deux présidents, MM. Damien et Labbé, qui ont débloqué la situation. Un jour, de la Colombe me dit que R. Damien voulait me voir. Moi, je l'apercevais dans les réunions, mais rien de plus. J'y vais. J'entre : " Ah, c'est vous Aussure. Alors, c'est vous qui l'avez voulue cette fusion, eh bien faites-la ! " Je vais

¹⁷Un autre témoin a confirmé l'opposition première de René Damien à cette fusion : « M. Damien était assez réservé sur cette fusion. Il disait : " Les produits longs, c'est un péché d'orgueil. " Remarquez que le vrai péché aurait été de devenir le roi des produits plats. » Entretien J. Leclerc, déjà cité, 3 mars 1993.

¹⁸Il s'agit d'un accord entre Escaut et Vallourec.

chez Maurice Borgeaud qui me souhaite la bienvenue, mais il était furieux. Très sympathique, mais furieux. Mais il n'y pouvait rien. Finalement, on a arrêté 10 usines sans une heure de grève. 18 mois plus tard, la fusion était juridiquement terminée. C'est extrêmement rapide. On n'a, bien sûr, pas licencié. On a fait le premier plan social de la sidérurgie qui a porté sur Sedan, Laval-Dieu, Aubagnac, Louvroil, Haumont, Anzin, Valenciennes, Mont-Saint-Martin, une mine à Moulaine. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992).

Grâce à cette opération, Usinor augmente nettement son poids sur le marché national de l'acier, 21 à 32 % en un an, et son implantation dans le domaine des produits longs.

Pour Usinor, les produits longs constituent un nouveau métier tant du point de vue technologique que des impératifs commerciaux. Le marché est beaucoup plus erratique, le système commercial n'est pas le même car il y a beaucoup plus d'intermédiaires, et de petits clients¹⁹, et les installations que récupèrent Usinor doivent être modernisées. Deux points importants méritent d'être soulignés. D'abord, avec l'arrivée des produits longs va s'ouvrir rapidement une période où se succèdent crises et restructurations au sein d'Usinor. Une partie des brillants résultats des produits plats sert donc à financer les produits longs. Ensuite l'opération n'est pas non plus facile car les dirigeants, R. Damien et M. Borgeaud, étaient hostiles à cette fusion. L'avenir leur donnera particulièrement raison. Plus qu'une intuition, il s'agit en fait d'une volonté farouche de rester centré sur le métier initial d'Usinor, la production de produits plats. Le refus de diversification est d'abord affirmé puis tempéré au nom d'un raisonnement plus managérial s'appuyant sur l'équilibre du portefeuille d'activité et des parts de marchés :

« Mais il y avait un directeur économique à la direction générale, Jacques Michel, qui défendait un peu la politique des parts de marché. Et pour l'équilibre, il est vrai que c'était préférable. D'autant plus que M. Borgeaud avait noué tout un réseau d'approvisionnement en produits plats. Tandis que dans les produits longs, au moment de la fusion, on devait représenter 8,5 ou 10 % de la production française. »

(Entretien J. Leclerc, déjà cité, 3 mars 1993).

La fusion est donc décidée. Elle s'intègre dans le plan professionnel de 1966.

B. LA FUSION ET LE PLAN PROFESSIONNEL DE 1966

Le volet de la convention concernant Usinor est signé le 30 janvier 1967 entre MM. Debré et Marcellin, représentant les pouvoirs publics et Maurice Borgeaud pour Usinor. Elle organise la fusion Usinor-Lorraine-Escaut et l'apport du train à fil de Moulaine de

¹⁹Voir plus haut, chapitre II.

Saulnes et Gorcy. Ce train est situé à Herserange (Meurthe-et-Moselle) près de Longwy²⁰. Michel Debré, dans ses mémoires, précise les objectifs qu'il avait assignés à cette décision. Il s'agit de concentrer l'industrie en France et d'aider un secteur en difficulté :

« Notre sidérurgie n'est plus en mesure de poursuivre les investissements nécessaires à la fois pour moderniser les usines et pour augmenter les capacités de production. Je décide donc d'octroyer une enveloppe globale de 2,65 milliards de francs sous forme de prêts FDES à des taux privilégiés et avec des conditions de remboursement améliorées par rapport à la normale. Cette aide est liée à l'exécution d'un plan [...] qui permet de relancer le secteur et de développer l'exportation »²¹.

Cette déclaration n'est pas sans rappeler la doctrine industrielle des « champions nationaux » lancée par Georges Pompidou. Elle vise à augmenter la taille des entreprises nationales dans des activités jugées stratégiques. Ces concentrations sont dès le début destinées à améliorer la compétitivité de la France face à la concurrence mondiale. Ont ainsi été créées Thomson, CII-Honeywell-Bull, Aerospatiale, etc.

Pourtant, le secteur sidérurgique ne prévoit pas clairement la création de « champions nationaux »²². En 1960, les entreprises sidérurgiques françaises sont plutôt moins concentrées que leurs concurrentes allemands, britanniques, américaines ou japonaises²³.

Pour les entreprises françaises, l'adaptation passe par une stratégie commerciale spécifique. Elles préfèrent dans l'ensemble répartir les risques en présentant une gamme de produits étendue, plutôt qu'une petite gamme répétée plusieurs fois sur les différents marchés internationaux. Il est vrai que dans les années 1950 et 1960, la demande d'acier reste encore homogène et peu segmentée²⁴.

Une accélération de la concentration est par contre observable à l'étranger durant les années 1960 avec des différences notables. En Grande-Bretagne, non seulement la sidérurgie est moins spécialisée géographiquement que celle de la France (Nord et Lorraine) ou l'Allemagne (Ruhr), mais elle reste constituée de nombreuses petites unités²⁵. En Allemagne, outre les accords de cartel mis en place durant les années 1960, on constate un grand nombre de fusions. Celles-ci sont toutefois différentes de ce qui se passe en France. Ce qui est privilégié ici, c'est la spécialisation des entreprises par type de produits et la recherche d'une

²⁰Rapport de l'AGE du 17 novembre 1966. Archives Usinor.

²¹M. Debré, *Gouverner autrement, 1962-1970, mémoires*, Paris, Albin Michel, 1993, p. 97 et 99.

²²J. De Bandt et Y. Morvan (dir.), numéro spécial, « Les restructurations de l'industrie française », *Revue d'économie industrielle*, n° 31, 1^{er} trimestre 1958, p. 7.

²³E. Dourille, *op. cit.*, p. 54.

²⁴Y. Mény et V. Wright, *op. cit.*, p. 153.

²⁵K. Warren, *op. cit.*, p. 192.

intégration verticale²⁶. Reste le Japon. Celui-ci ne représente pas encore un danger pour la sidérurgie française. Néanmoins, il progresse rapidement durant cette période avant de s'imposer dans les années 1970. On assiste aussi dans ce pays à une vague de fusions.

Cette arrivée constitue un profond bouleversement de la hiérarchie des pays sidérurgiques. Ce n'était pas évident car au lendemain de la Seconde Guerre mondiale la situation japonaise est difficile. Si le pays dispose d'une main-d'œuvre peu coûteuse, il n'a pas de moyens de financement propres, ni de devises pour acheter la technologie, les produits et les matières premières. C'est donc en grande partie grâce aux interventions de l'État et à l'aide américaine que la sidérurgie japonaise a pu se redresser²⁷. On peut affirmer ici que le lancement tardif de la sidérurgie japonaise lui a permis de profiter pleinement de la croissance, et de disposer des dernières innovations technologiques²⁸.

C'est en partie pour réagir à ce constat d'ensemble qu'est échafaudé le plan de 1966.

1. Les objectifs de rationalisation du plan.

La convention pose trois objectifs principaux.

Premier objectif, il faut rationaliser et harmoniser les politiques industrielles des produits plats, notamment avec la Sollac. Plusieurs accords de coordination d'intérêts avec Sollac sont signés le 19 juillet 1966. Ils prévoient la coordination des investissements dans le domaine des trains à chaud et à froid, Sollac devant en principe construire le prochain train à chaud et Usinor le prochain à froid. Ils précisent que ces investissements ne doivent être réalisés que lorsque les instruments déjà en activité des deux sociétés seront saturés.

En attendant, les sociétés s'engagent justement à se passer des commandes croisées afin de saturer les équipements en sous-capacité de l'autre société²⁹. Ceci passe par trois axes : premièrement la modernisation d'une ou deux usines au lieu des 6 existantes en 1967, la fabrication de bobines plus lourdes et avec une épaisseur plus régulière et enfin l'amélioration du laminage des aciers inoxydables et spéciaux.

Deuxième objectif, dans les produits longs, il s'agit de concentrer la fabrication des profilés et des laminés marchands sur les laminoirs les plus récents en spécialisant chaque

²⁶P. Messerlin et C. Saunders, « Steel : too much investment too late », in Geoffrey Shephard, François Duchêne and Christopher Saunders (éds.), *Europe's industries...*, *op. cit.*, p. 65-67.

²⁷D. Barnett and L. Schorsch, *op. cit.*, p. 209-211.

²⁸Y. Mény et V. Wright, *op. cit.*, p. 154.

²⁹Il semble pourtant que ces deux sociétés avaient déjà des accords informels depuis longtemps : « Depuis 1947, le seul point sur lequel la Lorraine et le Nord étaient d'accord, c'était l'entente sur la fourniture de tôles automobiles. C'est une entente qui se discute dans l'ombre et qui n'a jamais failli. La preuve même c'est que dans les derniers temps avant la réunion Usinor-Sacilor les contacts avec l'industrie automobile étaient négociés pour un compte commun par le commerçant d'Usinor. » (Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992). Dès

outil sur un type de produit.

Troisième objectif, il faut créer une filiale commune avec la Société des forges de Strasbourg afin de reprendre les activités à froid des tôles minces et de la galvanisation. Le texte de la convention précise que « pour les approvisionnements, l'utilisation la plus large possible de minerais métropolitains sera privilégiée »³⁰.

Ces mesures cherchent d'abord à éviter la surproduction dans le domaine des produits plats en permettant que soient coordonnés non seulement la marche des installations, mais aussi les futurs investissements sur ce marché. Elles cherchent ensuite à soutenir l'activité des mines de l'Est qui paraissent menacées par le développement des procédés utilisant le minerai hématite, c'est-à-dire essentiellement l'usine de Dunkerque.

Les restructurations proposées sont détaillées par type de produits.

En ce qui concerne les produits plats, le plan doit amener la capacité de l'usine de Dunkerque à 3 millions de tonnes et y augmenter la production de tôles fortes. C'est le projet dit Dunkerque II. Celle de Denain doit, elle, produire des bobines plus lourdes. En revanche, les fabrications de tôles sont arrêtées dans les usines de Laval-Dieu (tôles fines) et Sedan (trio Lauth pour tôles moyennes). Le rapprochement avec la Société des forges de Strasbourg s'opère dans ce cadre. Cette dernière possède une usine avec un atelier de laminage à froid et de galvanisation de tôles minces. La création d'une nouvelle société est décidée, les Laminoirs de Strasbourg, détenue à 50 % par Usinor, qui sert de débouchés aux tôles à chaud et exporte vers la RFA et le Luxembourg.

La restructuration des produits longs est plus complexe compte tenu du nombre des installations concernées. Elle consiste à saturer et à spécialiser les trains les plus modernes. Pour les poutrelles, le train de 600 de Valenciennes est fermé et la production est concentrée sur les trains de Longwy, de Thionville et de Valenciennes³¹. Pour les laminés marchands et le fil machine, les trains les plus anciens situés à Anzin, à Louvroil et à Longwy sont arrêtés³². La fabrication est ramenée sur les trains de Saulnes et Gorcy et Anzin pour le fil machine, et pour les feuillards, sur l'ensemble Louvroil-Maubeuge et Thionville³³.

1961, Usinor plaide pour une meilleure coordination des investissements dans les produits plats en relation avec les capacités d'absorption du marché, *Rapport d'AGO du 12 mai 1961*.

³⁰AN, IND. 850323, art. n° 2, Convention État-Usinor, document de la DIMME du ministère de l'Industrie.

³¹À Longwy, on concentre la production sur le train de 950 pour rails et palplanches, le train de 750 pour billettes et le train universel pour les profilés, à Thionville sur le train de 750 pour ronds et billettes, enfin, à Valenciennes, sur le train de 920 pour les profilés.

³²À Anzin, le train de 250 est fermé et on transfère la production dans l'Est ; à Louvroil, c'est le train de 280 et à Longwy, le train à fil qui sont arrêtés.

³³On concentre la production sur les trains de 300 à Maubeuge, 280 et 350 à Louvroil et de 280 et 420 à Thionville.

Dernière partie des restructurations prévues, l'alimentation en métal et en demi-produits. Une fois encore, le principe de concentration et de spécialisation domine. Pour la fonte, ce sont les installations de Senelle-Longwy qui sont retenues, ce qui entraîne la fermeture de la partie liquide à Mont-Saint-Martin³⁴ et l'arrêt à terme de la phase fonte-acier à Louvroil³⁵. La question de l'avenir de l'usine de Thionville est donc dès maintenant posée³⁶. Pour les demi-produits, spécialisation et fermetures sont encore utilisées. On spécialise les trains dégrossisseurs de Valenciennes³⁷ et de Longwy (voir plus haut). Ceci s'accompagne de la fermeture du train continu et du blooming n° 2 de Mont-Saint-Martin dont la production est transférée à Senelle³⁸. Le train à gros profilés de Longwy est arrêté en 1969, s'y ajoute en 1970 celui de 2 fours Martin. L'usine de Longwy sera dorénavant alimentée par des brames du Nord. Au total, de 1966 à 1971, Usinor a arrêté 5 hauts-fourneaux³⁹, 13 convertisseurs Thomas⁴⁰, 12 fours Martin⁴¹ et 16 trains et laminoirs.

Le plan comprend enfin des constructions nouvelles. En 1966, débute la construction d'une cokerie et d'un troisième haut-fourneau à Dunkerque. L'objectif est d'atteindre 3 millions de tonnes et de se centrer sur les tôles fortes dont la production nationale est faible. L'accent porte aussi sur Denain. En 1967, on agrandit le haut-fourneau n° 5. L'objectif initial du plan de 1966 est dépassé. Il s'agit maintenant de porter la capacité de l'usine de Dunkerque à 4 millions fin 1970 pour profiter de la reprise économique qui se dessine à ce moment⁴². Fin 1968, Dunkerque démarre le HF 3 à 10,2 m, suivi par une batterie de fours à coke entre septembre et décembre 1969. On décide de surcroît d'augmenter la capacité des 2 autres hauts-fourneaux qui passent de 8,5 à 9,3 m. Enfin, une coulée continue à l'aciérie n° 1 démarre fin 1970 pour alimenter en brame le laminoir quarto à tôles fortes. Le slabbing entre en activité la même année.

³⁴Soit deux hauts-fourneaux en 1966 et 1967. L'opération sera terminée en 1969, avec, à Longwy, l'arrêt de l'aciérie Thomas de Mont-Saint-Martin.

³⁵L'opération d'arrêt du HF1 se fera en 1968, celle du HF2 en 1969, suivra peu de temps après l'aciérie.

³⁶Cette usine approvisionne en fonte la Sollac mais ce contrat doit prendre fin en 1970, réduisant les débouchés ; d'autre part, le développement par Denain et Dunkerque de la production de feuillards destinés à la production de tubes remet en cause l'utilité de l'usine de Thionville. Le rapport s'interroge sur la nécessité de construire, à terme, une installation d'acier à l'oxygène dans l'Est de la France afin d'améliorer la qualité des produits. Le débat sur l'avenir de cette usine reprendra dans la seconde moitié des années 1970.

³⁷Train de 850 pour les billettes.

³⁸À Denain, le procédé d'agglomération Greenwalt et la fonderie de bronze sont stoppés. Il est prévu de réduire la production d'acier Martin et Thomas et de fermer l'aciérie Thomas entre 1969 et 1970. L'arrêt sera effectué en 1970. Depuis fin 1969, Denain passe progressivement à la fonte hématite et non plus phosphoreuse, entraînant la condamnation à terme de la fabrication Thomas.

³⁹Soit 750 000 tonnes de capacité.

⁴⁰Soit une capacité de 1 490 000 tonnes.

⁴¹Soit une capacité de 750 000 tonnes.

⁴²Cet objectif est intégré dans un avenant au plan professionnel signé le 4 juin 1969, AN, IND. 850232, art. n° 3 et conseils d'administration de 1967 et 1968. Archives Usinor.

Quel bilan tirer du plan de 1966 pour Usinor comme pour la sidérurgie dans son ensemble ?

Il paraît mitigé. De toute évidence, il a entraîné une vague de concentrations, de rationalisation et de modernisation d'installations. Cela se traduit d'ailleurs par une forte augmentation de la productivité après 1966⁴³. L'implantation de nouvelles technologies s'améliore nettement : agglomération des charges pour HF⁴⁴, débuts de l'acier à l'oxygène, bientôt apparaît la coulée continue, etc.⁴⁵ Entre 1965 et 1975, la sidérurgie française a investi en moyenne 14,50 \$ par tonne d'acier, contre 11,2 en moyenne dans la CECA, et 13,4 aux États-Unis. Seuls le Japon avec 19,50 \$ et l'Italie avec 16,50 \$ la dépassent⁴⁶.

Pourtant, l'essentiel de ces dépenses a concerné les produits plats. La restructuration des produits longs est loin d'être aussi poussée. Il est vrai que de nombreuses installations tournent alors à pleine capacité, et que leur fermeture ferait immédiatement perdre une clientèle en attendant que les nouvelles installations soient lancées. Le pari qui est fait alors, c'est la croissance de la demande pas la rationalisation⁴⁷.

Si l'État est intervenu, c'est dans l'ensemble à travers une délégation à la CSSF et au GIS du pouvoir de contrôle des opérations de rationalisation. Par l'intermédiaire du FDES, l'État prête 2,5 milliards de francs sur 25 ans aux entreprises avec des conditions très favorables. Il est prévu un différé d'amortissement de 5 ans et un taux de 3 % durant 5 ans puis 4 % ensuite. Ces sommes représentent 50 % des besoins de financement jugés nécessaires à la modernisation des installations, le reste étant collecté sur les marchés financiers⁴⁸. En accordant sa caution sans contrepartie, l'État a donné confiance aux prêteurs et permis d'assouplir les critères de rentabilisation et de risques des prêts. Ceci a attiré suffisamment de capitaux pour permettre la construction de nouveaux équipements et le maintien des doubles emplois, autrement dit de retarder les restructurations⁴⁹. Dès la fin des années 1960, la sidérurgie française est la plus endettée d'Europe. En 1965, son taux d'endettement⁵⁰ s'élevait à 125 % contre 123 % en Italie, 72 % en Allemagne et 32 % au

⁴³P. Laffont, art. cité, p. 46-48.

⁴⁴E. Durille signale que de 1960 à 1973, l'utilisation de l'agglomération passe en France de 18 à 87 % de l'acier produit, contre 48 à 80 % au Japon sur la même période, et 53 à 75 % aux États-Unis, E. Durille, *op. cit.*, p. 105-110.

⁴⁵Voir le lexique technique à la fin de l'ouvrage.

⁴⁶J. Malézieux, « Crise et restructuration de la sidérurgie française : le groupe Usinor », *L'espace géographique*, juillet-septembre 1980, p. 185-186. Il faut toutefois tenir compte du fait que ces chiffres incorporent la création des usines de Dunkerque III et de Fos-sur-Mer au début des années 1970.

⁴⁷B. Stora, *op. cit.*, p. 115.

⁴⁸P. Laffont, art. cité, p. 47-49.

⁴⁹C. Stoffaës, art. cité, p. 120.

⁵⁰Le taux d'endettement est le ratio suivant : dettes à plus d'un an/capitaux propres.

Benelux, il était encore inférieur en France à 100 % en 1960⁵¹.

En définitive, si la CSSF a réussi habilement à s'interposer entre l'État et les entreprises, on peut aussi penser que les nombreuses rivalités entre les dirigeants de celles-ci ont au moins autant limité les possibilités de rapprochement et l'efficacité de l'action publique⁵².

2. L'évolution du capital d'Usinor.

La restructuration s'opère aussi dans la composition du capital d'Usinor. En 1966, outre Lorraine-Escaut, la société Usinor absorbe deux sociétés : d'abord, la Société des forges et aciéries de Nord et Lorraine⁵³ qui exploite les mines de Hettange-Grande et Ida, ainsi que l'usine sidérurgique d'Uckange⁵⁴. Cette société était détenue à 75 % par Nord-Est, maison mère d'Usinor. Cette opération donne lieu à un échange de titres. Usinor absorbe aussi la société des hauts-fourneaux réunis de Saulnes et Gorcy qui apporte les usines de Saulnes et Hussigny⁵⁵. Les deux sociétés sont réunies dans une nouvelle société « des hauts-fourneaux de Saulnes et Uckange »⁵⁶. Fin 1966, le capital de la société Usinor est porté de 554,25 millions de francs à 762,22 millions de francs pour inclure ces absorptions. Afin de marquer son implantation dans cette région, Usinor devient Union sidérurgique du Nord et de l'Est de la France. En parallèle, Denain-Nord-Est absorbe les Aciéries de Longwy pour donner la société DNEL⁵⁷. Le projet est réalisé en 1966 mais remonte en réalité à 1963.

Cette transformation entraîne quelques changements.

Comme cela avait été remarqué au chapitre VI, Cette opération s'accompagne d'un retour au conseil d'administration d'héritiers de grandes familles sidérurgiques.

D'autre part, le capital d'Usinor est maintenant détenu majoritairement par une seule société, au lieu de deux : DNEL, qui contrôle 66 % des actions. Les autres actionnaires sont marginalisés. Escaut-Meuse et Senelle-Maubeuge détiennent chacune 4,2 %, Châtillon-Commentry 2,8 %, Saulnes et Gorcy 0,2 %. Notons que ces actions sont nominatives. Au total, 78,5 % des actions sont dans ce cas. La volonté de contrôle étroit sur le pouvoir de

⁵¹P. Laffont, art. cité, p. 50-51.

⁵²C. Stoffaës, art. cité, p. 121.

⁵³Cf. *supra*, chapitre I.

⁵⁴Lorraine-Escaut amène ainsi environ 9 % de la production lorraine de minerai. Directement ou indirectement par la société DNEL, le groupe nordiste contrôle donc 18 % de la production de minerai de cette région. C. Prêcheur, *op. cit.*, p. 51-54.

⁵⁵La société métallurgique de Gorcy a été créée en 1880 par Gustave Raty. Elle reprend les activités de Raty et Cie, et reste contrôlée par la famille Raty : Marc Raty est gérant de 1901 à 1919 puis Jean Raty de 1919 à 1958.

⁵⁶Usinor absorbe aussi la Société des moulins à scories de Lourches. Ces opérations se traduisent par une augmentation de capital en 1966 de 19,95 millions de francs. AGE du 12 mai 1966.

⁵⁷Cette fusion est réalisée en deux temps. D'abord, en juin 1966, Nord-Est et Denain-Anzin fusionnent. En décembre 1966, DNEL est créée. Elle absorbe aussi la société métallurgique de Pont-à-Vendin.

propriété apparaît manifeste. Le public ne détient que 22 % du capital⁵⁸.

Dès lors, DNEL devient un groupe intégré car il possède une entreprise sidérurgique, Usinor, et une entreprise fabriquant des tubes, Vallourec (17 % directement et 41 % à travers Usinor en 1967, soit 1 million d'actions). Il faut constater que cette intégration financière ne s'accompagne pas d'une intégration industrielle entre les deux sociétés, mais seulement d'échanges de produits. La filialisation s'accroît encore en 1967 car Usinor cède à Vallourec le département « tubes », venu de Lorraine-Escaut lors de la fusion. Vallourec récupère également la société des tubes de Maubeuge, jusque-là détenue à 50 % par Usinor. DNEL absorbe ses deux filiales Longométal⁵⁹ et mines de fer de Segré (Maine-et-Loire)⁶⁰.

Afin de financer l'augmentation de la capacité de Dunkerque, Usinor porte son capital à 1,143 milliard de francs, puis à nouveau fin 1970 à 1,429 milliard. Enfin en 1971, elle émet pour 1 milliard d'obligations. Ceci contribue à alourdir l'endettement de la société et à rendre sa position financière plus difficile. L'intervention dans l'usine de Fos-sur-Mer se fera bientôt et aggravera encore les choses.

3. Les premiers plans sociaux.

La fusion d'Usinor et de Lorraine-Escaut et le plan professionnel s'accompagnent de fermetures d'outils, voire d'usines complètes.

Le plan prévoit de diminuer l'effectif d'Usinor de 6 000 personnes entre 1966 et 1970⁶¹. Une convention sociale est signée en juin 1967 en Lorraine et en septembre de la même année dans le Nord. Elle organise la formation et le reclassement des salariés. Le plan précise les effectifs qui seront touchés par ces opérations entre fin 1967 et fin 1970 : + 800 à Dunkerque, -1 750 pour le site de Denain, -450 à Valenciennes, -1 500 à Louvroil, -1 200 dans l'Est⁶². Compte tenu des départs naturels et des préretraites, la diminution totale atteint 2 600 personnes sur un effectif de 38 000 salariés.

Une nouvelle réduction de 3 000 personnes entre fin 1970 et fin 1971 doit intervenir. Officiellement, ces baisses d'effectifs ne doivent pas aboutir à des licenciements car elles sont couvertes par des départs naturels et des préretraites FNE. La préretraite FNE est utilisée une première fois pour 946 salariés de plus de 60 ans sur Denain, Valenciennes, Longwy, puis à

⁵⁸Évolution de la composition du capital d'Usinor, *Note interne du 22 décembre 1969*. Archives Usinor.

⁵⁹Longométal est une société de vente qui travaillait autrefois pour Lorraine-Escaut, mais aussi pour Sollac, Usinor et Saulnes et Gorcy AN, IND. 830563, art. n° 11, *Fusion Usinor-Lorraine-Escaut*, dossier remis à la Haute Autorité le 18 mars 1966.

⁶⁰Cette mine alimente entre autres l'usine de Valenciennes.

⁶¹*Convention État-Usinor du 30 janvier 1967*, Plan professionnel, AN, IND. 850232, art. n° 3.

nouveau pour l'arrêt des aciéries de Denain et Louvroil qui implique 300 départs supplémentaires⁶³.

Une mobilité entre les sites est mise en place, ainsi qu'un reclassement à l'extérieur de la société. La mesure concerne surtout Denain, mais touche très peu de salariés (26 en 1967 et 87 en 1968). Ensuite, pour combler les départs en préretraite de certaines catégories, un effort de formation et de promotion permettra de compenser les sorties d'effectifs⁶⁴.

Le dernier volet de cette mesure est la réduction du temps de travail et l'amélioration de la productivité. On organise le passage à 4 équipes. Le temps de travail diminue en 1969, de 48 à 42 heures pour les services continus et à 47 heures pour le non continu⁶⁵. Cela s'inscrit dans une tendance nationale puisque le travail en équipe des ouvriers passe de 14 % en 1957 à 30 % en 1977. Néanmoins, la sidérurgie est le secteur qui, dans les années 1960, recourt le plus au travail en 3x8 devant la chimie et le pétrole. En 1963, 64 % des sidérurgistes travaillent en équipe contre 28 % en 1957⁶⁶.

Quel est le bilan de cette fusion en 1970, fin officielle des restructurations ? Fin 1967, la société Usinor compte 36 100 personnes, 35 300 fin 1968⁶⁷. On note des grèves en Lorraine, à Denain en juin 1967, et à Dunkerque en avril 1967⁶⁸. On peut penser que l'état du marché du travail et la bonne tenue de l'activité économique limitent les risques de chômage pour les salariés qui sortent de la société et contribue sans doute à faire baisser la tension liée au plan. Avec la reprise économique de la fin des années 1960, l'effectif remonte à nouveau : fin 1969, 36 874 salariés, fin 1970, 37 992. Ceci provient d'une nouvelle diminution de la durée du travail en 1970. Elle atteint 46 heures en 1971 pour les services non continus. Il faut aussi voir ici l'influence du développement de Dunkerque. Rappelons qu'Usinor comptait 18 000 salariés fin 1957, 24 400 en 1964 et 23 800 en 1965⁶⁹. Si on compare les deux époques à périmètre identique, cela donne, avec les effectifs de Lorraine-Escaut, 38 100 salariés fin 1966 contre 40 800 fin 1965. La fusion augmente de 60 % le personnel dont doit s'occuper la direction générale.

Elle fait aussi croître le nombre et la variété des sites contenus dans le groupe. Le

⁶²À Denain, 750 pour les trains et la fonderie de bronze, et 1 000 pour les aciéries Thomas et Martin ; à Valenciennes, fermeture du train de 600 ; à Louvroil, 500 pour la fermeture du train de 280 et 1 000 pour l'arrêt de la partie fonte ; dont 1 100 sur 1 200 uniquement pour Longwy.

⁶³AGO du 19 mai 1971.

⁶⁴On ne peut qu'être frappé par la ressemblance entre ces mesures et la future CGPS, même si le nombre de salariés touchés n'est pas comparable. Voir plus bas.

⁶⁵AGO du 21 mai 1970.

⁶⁶B. Camus, M. Delattre, J.-C. Dutailly, F. Eymard-Duvernay et L. Vassille, *op. cit.*, p. 250-276.

⁶⁷AGO de mai 1969.

⁶⁸Conseils d'administration du 20 avril 1967 et de juin 1967.

⁶⁹AGO du 12 mai 1958, AGO de 1964 et AGO de 1966.

nouvel Usinor comprend maintenant 11 usines : Dunkerque, Denain, Montataire, Valenciennes et Anzin, Louvroil, Longwy, Thionville, Sedan-Brévilley et Billefont. Les anciennes usines de Lorraine-Escaut sont pour l'essentiel regroupées dans un groupe C : Longwy (c'est-à-dire l'usine de Mont-Saint-Martin, l'usine de Senelle, et le train à fil de Saulnes), Thionville, Sedan-Brévilley, et les fours à chaux de Billefont. Toutes ces usines sont plutôt spécialisées dans les produits longs. Les groupes A et B ne changent pas. Le groupe A rassemble Denain et Montataire, le groupe B Valenciennes, Anzin (pour le laminoir à barres) et l'usine de Louvroil (y compris l'ancienne usine Lorraine-Escaut située à Maubeuge). Ce groupe est aussi orienté vers les produits longs. L'usine de Dunkerque constitue à elle seule le groupe D à partir de 1968⁷⁰. Il faut souligner ici que la recombinaison des groupes ne repose pas sur une logique de produits, mais encore sur une logique géographique. Les produits longs sont en effet partagés entre les groupes B et C, les produits plats entre le groupe A et Dunkerque.

La structure d'Usinor sort profondément transformée, ne serait-ce que quantitativement, de cette opération. Quelles en sont les premières conséquences ?

C. LA MONTEE DES PROBLEMES DE COORDINATION ET LE DEBUT DU TRANSFERT D'UN MODELE DE GESTION DE L'EST VERS LE NORD

L'arrivée de Lorraine-Escaut au sein d'Usinor amène immédiatement plusieurs questions : des problèmes de coordination consécutifs à la fermeture et au développement des échanges de produits entre usines, la nécessité d'homogénéiser les statuts sociaux des différentes usines et une nouvelle forme de direction. Ceci pousse à la création de nouvelles structures et de nouvelles formes de gestion. Pourtant, la greffe de certains outils de gestion et d'éléments d'organisation importés par Lorraine-Escaut n'est pas totale.

1. L'accentuation des contraintes de coordination.

La spécialisation et la volonté de saturer les outils de production sous-utilisés jusque-là accentuent la dépendance entre les usines. Le phénomène ne touche que certains flux internes à l'entreprise. En particulier, l'arrêt des outils situés en amont du processus de fabrication (partie fonte, aciérie ou demi-produits) suppose que l'alimentation des outils situés plus bas dans le cycle soit reprise quantitativement et qualitativement par d'autres usines. Le programme de production de chaque unité devient par conséquent plus dépendant de celui des usines qui l'approvisionnent, ce qui complique la gestion de production de l'ensemble de la

⁷⁰Voir les équipements d'Usinor en 1970 en annexe V.

société.

Plusieurs usines sont concernées par cette évolution, mais de façons différentes. Dans la partie fonte-acier, Denain transforme progressivement la nature de la fonte produite. Elle passe de la fonte phosphoreuse à la fonte hématite à la fin des années 1960. Une nouvelle source d'approvisionnement en minerais d'outre-mer fournit Dunkerque⁷¹, puis Valenciennes⁷². Les fours de Billefont livrent en chaux Thionville et Longwy⁷³. En ce qui concerne les demi-produits, Dunkerque alimente en brames le train quarto pour grosses tôles de Longwy et en coils la Société des laminoirs de Strasbourg. L'usine d'Anzin reçoit des billettes venant de Valenciennes, de même celle de Louvroil fonctionne avec des demi-produits de Valenciennes. Enfin, Brévilly utilise des billettes livrées de Thionville⁷⁴.

Avec ces transformations, le nombre de transports entre usines augmente car, d'une façon ou d'une autre, il faut « réintégrer » les différentes phases du processus de production. De plus, il faut tenir de plus en plus compte des variables « délai » et « rupture de charge » qui pèsent sur le coût de transport⁷⁵. Or le coût du transport constitue un handicap dans le coût de revient des produits nationaux, en particulier pour ceux qui proviennent d'usines continentales⁷⁶. La direction d'Usinor en prend conscience. En 1963, une note interne considère que le coût du transport est important du fait des ruptures de charges. L'objectif est donc de les minimiser⁷⁷. Il faut remarquer que les restructurations soulèvent de ce point de vue une contradiction. Elles paraissent en effet plutôt alourdir les coûts, car elles augmentent les distances de transport, ou, au mieux, ne réduisent que légèrement les ruptures de charges.

Toutes ces évolutions se traduisent immédiatement par la mise en place de nouveaux lieux de décisions. Des réunions de coordination existaient déjà avant la fusion. Dès le début des années 1960, les directeurs d'usines et des différents groupes venaient discuter des programmes de production, des échanges de produits, des problèmes d'approvisionnement⁷⁸. Après 1966, la fréquence des réunions de coordination s'accélère :

« Les réunions de coordination sont apparues après la fusion avec Lorraine-Escaut

⁷¹Peu de temps avant, en 1965, le canal reliant les deux sites commence à être élargi, conseils d'administration de 1965.

⁷²13 000 à 14 000 tonnes/mois de minerai hématite de Dunkerque en 1970, conseil d'administration de 1970. Archives Usinor.

⁷³Ces échanges de produits seront accélérés par la fermeture de la partie fonte des usines de Valenciennes et Louvroil en 1977 et 1978. Cf. *infra*, chapitre VIII.

⁷⁴Trois trains de 1 200 tonnes chacun par mois. Conseil d'administration de 1970. Archives Usinor.

⁷⁵G. Baglin, O. Bruel, A. Charreau, M. Greif et C. van Delft, *Management industriel et Logistique*, Paris, Economica, 1996, p. 126.

⁷⁶M. Wittman et C. Thouvenot, *La mutation de la sidérurgie*, Paris, Masson, 1972, p. 109.

⁷⁷Note sur la construction de Dunkerque et ses problèmes, 11 décembre 1962, M. Rossignol. Archives du Crédit lyonnais, DEEF 9767/24.

⁷⁸Entretien M. Lagersie, déjà cité, 5 septembre 1991.

essentiellement pour organiser la distribution du métal. »

(Entretien J. Cenac, déjà cité, 9 juillet 1991).

Celles-ci se tiennent la plupart du temps aux services centraux de Valenciennes, qui voient ainsi leur vocation de direction intermédiaire renforcée. Cette forme de coordination constitue une étape vers l'émergence d'une gestion plus globale des usines de la société.

En même temps, la notion d'usine intégrée est partiellement remise en cause. En fermant certaines parties (fonte-acierie) et en organisant l'alimentation en produits, on limite les gains de productivité obtenus en alourdissant les coûts de transports et les processus de gestion de production. Enfin, le transfert de demi-produits complique sensiblement la tenue d'une comptabilité par centre de profit.

Le rapprochement entre ces deux sociétés entraîne également un gros travail de remodelage du cadre social conventionnel.

2. L'homogénéisation des statuts sociaux.

En fusionnant, chaque société apporte son histoire conventionnelle avec elle. Les réductions d'effectifs, les préretraites consécutives à la fusion et le rapprochement entre les usines révèlent rapidement des différences importantes entre les statuts sociaux des salariés. Elles portent sur les salaires mais aussi sur la couverture sociale (retraites, assurances complémentaires, œuvres sociales, etc.). Il faut insister ici sur le fait que, comme dans le Nord, les usines de l'Est sont très marquées par leur longue histoire et des particularismes techniques et sociaux. Serge Bonnet dans son ouvrage *L'homme du fer*⁷⁹ a montré comment se construisaient et se maintenaient les pratiques sociales et professionnelles ouvrières dans cette région.

Lorraine-Escaut apporte des usines anciennes : Thionville a été fondée en 1898, Longwy en 1870, Brévilley en 1838, les fours de Billefont en 1912⁸⁰. Ces usines ont connu des trajectoires parallèles, car elles sont à l'origine des sociétés-usines qui s'intègrent progressivement à un groupe plus important. Pourtant, l'intégration paraît moins poussée dans l'Est du fait du nombre important de sociétés mères qui ont utilisé une forme d'organisation coopérative, Lorraine-Escaut, comme ailleurs la Sollac, ou Sidelor.

Quelles sont les conséquences de ces arrivées ? Les dirigeants d'Usinor, en particulier ceux de la petite fonction personnel, se trouvent confrontés à un nouvel ensemble de cultures locales qui, bien que présentant de grandes similitudes avec le Nord, n'en sont pas moins

⁷⁹S. Bonnet, *L'homme du fer*, op.cit.

⁸⁰*Montataire-informations*, n° 10, avril-mai 1970 ; *Montataire-informations*, n° 14, avril 1971 ; *Montataire-informations*, n° 16, octobre 1971. Archives Sollac-Montataire.

différentes. Enfin, chaque usine élargit encore la variété des types d'unités à l'intérieur de la société. Comme en témoignent les amplitudes d'effectifs, Usinor dispose à la fois d'usines géantes, comme Dunkerque ou Denain, mais aussi de petites unités, Brévilly ou Sedan.

Tableau 11

Effectifs des usines de la société Usinor en 1972

(31 décembre 1972)

Direction	Siège social	205
	Services centraux de Valenciennes	794
Groupe Nord	Denain	8 211
	Valenciennes	4 224
	Dunkerque	8 641
	Montataire	2 515
	Louvroil	1 042
	Mardyck	574
Groupe Est	Longwy	7 543
	Sedan	880
	Billemont	119
	Thionville	4 287
	Brévilly	267
Effectif total de la société ⁸¹		39 302

La fusion accentue donc le besoin d'une homogénéisation de statuts très différents. C'est la tâche que s'efforce de mettre en œuvre le nouveau directeur du personnel de la société, Jean-Marie Nathan-Hudson :

« Comme j'étais venu de Lorraine-Escaut, j'ai amené une dimension nouvelle à la fonction pour la faire passer du stade de l'administration au stade de la gestion des ressources humaines. Cette évolution a été accélérée par les événements de Mai 68. On a bien vu qu'il fallait changer nos méthodes. Cela s'est passé dans beaucoup d'entreprises, et j'ai été l'instrument de cette évolution. Comme j'étais relativement jeune, j'ai pu m'y atteler. Il fallait avoir une gestion plus moderne, plus proche du personnel, plus décentralisée et orientée vers les questions de formation, de développement des carrières, d'optimisation de l'emploi.

Jusque-là, on était resté dans la ligne de l'après-guerre. Il s'agissait de redresser l'industrie et de produire à tout va parce qu'on en avait besoin. Les relations avec les syndicats reposaient sur le dialogue, mais à l'époque c'était un peu pollué par les crises liées à l'emploi. On a fait quand même des choses sur les aléas de carrière par exemple, ou l'assurance-décès. Au début, c'était plutôt des œuvres sociales, ensuite c'est devenu du paritarisme. Cette politique paritaire était un peu plus dans la tradition lorraine que dans celle du Nord. De ce point de vue, la fusion de 1967 a

⁸¹Montataire-informations, n° 23, 3/1973. Archives Sollac Montataire.

permis d'importer cela chez Usinor. »

(Entretien J.-M. Nathan-Hudson, déjà cité, 21 janvier 1993).

Usinor et Lorraine-Escaut dispose chacune de leur propre modèle de relations sociales et d'organisation de la direction de l'entreprise. La fusion n'aboutit pas à accoler telles quelles deux structures et deux logiques de gestion.

Si on se place sous l'angle de la gestion du personnel, c'est bien le modèle lorrain qui semble prendre le pied sur celui du Nord. Les cas de la politique conventionnelle, comme celui de la formation, sont significatifs. Leur développement repose en grande partie sur l'importance accordée aux solutions construites à l'échelon de la profession sidérurgique par les entreprises lorraines.

On l'a vu, le choix de l'UIMM était de déléguer aux organes locaux les processus de négociations⁸², ce qui est le cas avec Assimilor en Lorraine. De ce point de vue, la chambre syndicale de la sidérurgie régionale existe depuis longtemps et est beaucoup mieux organisée que son homologue du Valenciennois. On peut probablement aussi y voir l'influence de deux éléments. D'une part, la proximité géographique d'usines et de sociétés de grande taille en Lorraine (voir carte) favorise sans doute l'émergence de négociations sociales communes car le marché du travail est beaucoup plus étroitement contrôlé par les sociétés et les organisations syndicales. D'autre part, la solution d'un rapprochement minimal entre des sociétés présentant des problèmes sociaux proches et complémentaires n'est pas sans rappeler les formes coopératives qu'elles utilisent dans le domaine industriel. Il faut sans doute y voir une volonté de profiter au maximum des effets de masse obtenus grâce à des solutions conventionnelles globales. Cette forme de regroupement permet aussi d'externaliser le cadre des négociations et de limiter ainsi le besoin de discussions à l'intérieur de chaque unité. La politique sociale se construit en grande partie hors de chaque entreprise, mais celles-ci préservent leur autonomie et ajoutent, chaque fois que c'est nécessaire, des accords d'entreprise qui complètent le cadre général.

Carte 4

Les usines sidérurgiques en 1976

A INSERER

Cette organisation de l'espace conventionnel n'existe pas dans le Nord avant le début

⁸²Cf. *supra*, chapitre IV.

des années 1970. Il est vrai qu'Usinor est une des principales sociétés de la région et qu'elle domine fortement le paysage des relations sociales locales. Pourtant, son influence est relativisée car elle est entourée d'une multitude de petites entreprises de la métallurgie qui semblent réticentes au développement de la négociation. Malgré cet environnement différent, le modèle qui s'impose tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du nouvel Usinor est importé depuis l'Est :

« Nous allons constituer une direction du personnel à Paris avec Jean-Marie Nathan-Hudson à partir de la fin des années 1960. Dans l'Est, il y avait déjà des rencontres au niveau de la société Lorraine-Escaut entre direction et organisations syndicales. Il y avait des accords d'entreprises déjà. Quand je suis arrivé la direction du personnel, en 1968, c'étaient deux secrétaires et deux employés plus Monsieur Nathan-Hudson et moi-même, soit six personnes !

Notre premier travail a été d'harmoniser les statistiques qui étaient différentes entre le Nord et l'Est. Puis il a fallu faire émerger une politique commune. Monsieur Nathan-Hudson a procédé de façon très pragmatique en n'imposant rien, mais en faisant des petits pas. Il n'y avait jamais de réunions au siège social. D'ailleurs, il n'y avait qu'une salle qui était celle du conseil d'administration. Tout se tenait à Valenciennes. Donc, on n'énonce pas d'objectifs. On ne publie pas de documents, mais on va saisir au bond la mensualisation. Jean-Marie Nathan-Hudson va en faire un instrument de progrès, un instrument de gestion du personnel et enfin un moyen de développer progressivement les structures et les outils qui vont être centralisés. Il dit : " Si tout le monde est payé au mois, il n'y a pas de raisons qu'il y ait différents statuts ". L'objectif devient donc de mettre en place un statut social unique pour l'ensemble de la société. Les ETAM étaient déjà très avancés car ils étaient couverts pour les retraites, les assurances complémentaires, la maladie. Nous avons cherché à étendre ce régime vers les ouvriers. Si la rémunération était versée mensuellement aux ouvriers, le calcul se faisait encore sur une base horaire à la différence des employés.

Le premier problème a été de tenir compte des particularismes locaux. Pour l'étendre à toute la société, il fallait dire à l'Est de faire comme le Nord ou l'inverse. Or chacun tenait à son histoire, à son expérience, à ses propres dispositifs. On réussit à avoir des réunions de chefs de personnel, mais rapidement on s'était aperçu qu'on n'abordait que des questions périphériques. Après, cela allait mieux. Les rapports avec les organisations syndicales dans le Nord étaient beaucoup plus autoritaires que dans l'Est, où le cadre conventionnel était beaucoup plus développé.

Monsieur Nathan-Hudson était un farouche partisan de la discussion paritaire et de la négociation collective. Il avait un principe, c'est qu'il devait toujours y avoir quelque chose sur le feu. Mais il faut dire que la structure professionnelle de la sidérurgie était plus développée dans l'Est où il n'y avait que quelques grosses sociétés qui restaient entre elles, alors que dans le Nord, il y avait beaucoup de sociétés. À tel point que Jean-Marie Nathan-Hudson, devant les difficultés de conduire la politique conventionnelle dans le Valenciennois, a permis la création d'une chambre de la sidérurgie.

Jusque-là, Usinor dépendait de la convention de la métallurgie où il y avait beaucoup de PME qui freinaient. Mais elles faisaient quand même des efforts parce qu'elles avaient peur de nous voir quitter la chambre et de partir en flèche dans la

politique conventionnelle. Dunkerque était particulier. Il y avait là un accord d'entreprise puisque l'usine était seule. Par ailleurs, dans l'Est, il y avait beaucoup de structures inter-entreprises : des écoles de formation, des œuvres sociales, etc. Ce qui n'existait pas dans le Nord. Dans l'Est, nous avons toujours considéré les syndicats comme un outil, avec l'idée de pouvoir discuter, sans pour autant être d'accord sur tout. L'unification a aussi été mise en œuvre pour les appellations des ingénieurs et des cadres entre l'Est et le Nord. Tout cela était quand même artisanal. »

(Entretien M. Rosat, directeur adjoint du personnel, 10 septembre 1992).

La rupture avec l'ancienne forme d'administration du personnel est franche. La responsabilité de la gestion quotidienne relevait des usines et de la ligne hiérarchique et était construite jusque-là — voire « bricolée » — par la pratique. Elle est dorénavant partiellement définie de façon abstraite par une convention négociée de façon générale pour l'ensemble de la société. La fonction personnel devient progressivement une fonction politique qui est centralisée. Cette centralisation progressive de la fonction n'est pas propre à Usinor, mais s'inscrit dans un mouvement général qui se développe au sein des grandes entreprises⁸³.

Il faut souligner la différence symbolique avec l'ancien Usinor. C'est maintenant à Paris que les bureaux des principaux responsables de la fonction sont situés. Les services de Valenciennes restent en place. Ils deviennent le centre de gravité des réunions de coordination des chefs de personnel qui sont créées⁸⁴.

La mise en place de la mensualisation est donc largement utilisée par la nouvelle direction du personnel pour moderniser les méthodes de gestion du personnel. Comment ?

Un accord d'entreprise lui permet d'homogénéiser les statuts particuliers de Lorraine-Escaut et d'Usinor. Le 10 juillet 1970, un premier accord est signé qui organise le paiement au mois, l'indemnisation des absences pour maladies des ouvriers. Une deuxième partie est mise en œuvre à partir du 1^{er} janvier 1972⁸⁵. On note d'ailleurs en général une forte augmentation du nombre d'accords signés.

Le 11 décembre 1970, un accord de participation aux résultats de l'entreprise est signé entre les organisations syndicales CFDT, CGT, CGC, FO et la direction générale, en application de l'ordonnance du 17 août 1967⁸⁶. D'autres applications des accords paritaires intervenus en 1970 sont mises en œuvre en 1971 et 1972 : accord sur le perfectionnement et la

⁸³TERENCE, *Encyclopédie de gestion des ressources humaines*, 4 tomes, Paris, Éditions d'organisation, 1994.

⁸⁴« Après l'arrivée de Jean-Marie Nathan-Hudson, il a institué une réunion périodique des chefs de personnel qui se tenait à Valenciennes et permettait d'unifier les pratiques dans l'information, les procédures générales. » Entretien M. Lagersie, chef du personnel de l'usine de Montataire, déjà cité, 5 septembre 1991. Ces réunions étaient rares dans les années 1960. Elles correspondaient plus à l'époque à une prise de directives données par la direction générale 2 ou 3 fois par an.

⁸⁵*Montataire-informations*, n° 17, 1/1972, et n° 19, 3/1972. Archives Sollac-Montataire.

⁸⁶*Montataire-informations*, n° 15, juillet 1971. Archives Sollac-Montataire.

formation professionnels, accord salarial dans la sidérurgie avec clause de sauvegarde du pouvoir d'achat. Enfin, plusieurs accords de réduction de la durée du travail vont intervenir entre 1972 et 1974⁸⁷.

Enfin, à l'extérieur de l'entreprise, le 15 novembre 1971, une nouvelle convention collective spécifique à la sidérurgie est signée après 3 ans de négociations. Elle remplace les 3 conventions de la métallurgie de Maubeuge, Valenciennes et Dunkerque. Elle s'applique dans le cadre de la mensualisation⁸⁸.

S'il est vrai que cette accélération du travail conventionnel trouve son origine dans l'évolution du cadre légal à l'extérieur de la société, on ne peut que constater un changement par rapport à l'époque précédente. La réaction de l'ancien responsable du personnel du groupe B d'Usinor est révélatrice de cette différence de génération :

« Monsieur Nathan-Hudson est donc arrivé pour prendre la tête de la direction du personnel. Mais il avait une vision trop moderne de la fonction, en ce sens que c'était trop théorique. »

(Entretien J. Caprai, déjà cité, 22 octobre 1992).

La fusion fait donc émerger une nouvelle fonction au sein de la société, la fonction personnel. Dans la période précédente, cette dernière existe de façon embryonnaire à l'échelon central, mais ne dispose pas encore de l'importance politique qu'elle va avoir par la suite. On retrouve une analyse menée par Christian Bessy. Selon lui, la répétition de contraintes locales conduit à une centralisation car elle permet d'objectiver les critères qui seront utilisés lors des négociations collectives. La centralisation de la fonction personnel autorise ici la mise en place de règles générales applicables à un ensemble de sites très différents⁸⁹. Cependant, il ne faut pas seulement y voir l'effet d'une réforme consécutive à de nouveaux problèmes d'homogénéisation.

Deux autres explications doivent être prises en compte qui ne touchent pas les structures, mais plutôt les retombées dues à l'évolution du système technique d'une part et à la crise d'identité de la hiérarchie — maîtrise, ingénieurs et cadres — d'autre part. Ces deux phénomènes historiques se développent dans un rythme historique plus long que la simple restructuration.

⁸⁷En 1972, passage à 45 heures de travail par semaine pour les services discontinus et 42 heures pour le service continu, en 1973, de 45 à 44 heures en discontinu et 42 heures en continu. Enfin, en 1974, une nouvelle réduction est opérée : 42 heures en discontinu et 40 heures en continu. Conseils d'administration et *Montataire-informations*, n° 30, 1/1975.

⁸⁸*Montataire-informations*, n° 17, 1/1972. Archives Sollac-Montataire.

⁸⁹C. Bessy, « L'ordre des licenciements économiques », *Dossier de recherche du Centre d'études de l'emploi*, n° 23, août 1988. L'ouvrage *Stratégor* aboutit à des conclusions similaires. La centralisation étant ici justifiée par la possibilité d'économies d'échelle au sein de l'entreprise, *op. cit.*, p. 294-296.

II. L'EVOLUTION DE LA TECHNOLOGIE ET L'EMERGENCE D'UN NOUVEAU TYPE D'INGENIEUR

La période des années 1960 est marquée par une accélération des changements technologiques. Plus qu'une rupture radicale avec les anciens outils utilisés, il s'agit d'un changement d'échelle et du développement rapide de l'automatisation. La conduite des installations suppose de plus en plus une capacité de modélisation. La complexification du système impose l'apparition d'une nouvelle génération d'ingénieurs beaucoup plus spécialisés. Le changement technologique entraîne donc ici une transformation de la « culture technique » de la société. Désormais, à côté de l'ingénieur généraliste, il y a place parmi les salariés de la société pour un ingénieur expert.

La compréhension de cette transformation oblige à faire le point sur la politique d'investissement et de recherche menée durant cette période.

A. LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE LOGIQUE PRODUCTIVE : L'USINE COTIERE GEANTE DE DUNKERQUE ET LA MONTEE DES AUTOMATISMES

Concernant les investissements, la période des années 1960 se caractérise par le maintien d'une politique d'amélioration progressive et continue des anciennes installations. Mais on assiste au démarrage d'outils et d'unités nouvelles. Ces deux volets n'ont pas les mêmes retombées sur les contenus et les savoir-faire des postes de travail. Il faut donc les distinguer.

1. La poursuite d'une politique d'innovation continue.

Les besoins accrus en fonte conduisent à poursuivre les agrandissements des hauts-fourneaux et des aciéries. En 1962, à Denain, le diamètre du HF 1 passe à 6,5 m⁹⁰, l'aciérie Thomas est étendue grâce à un second convertisseur de 50 tonnes⁹¹. En 1963, un troisième convertisseur OLP est mis à feu. 1964 marque la fin de la transformation de l'aciérie Thomas en aciérie à l'oxygène OLP. Cette évolution quantitative et qualitative se poursuit après 1970. En 1970, toujours à Denain, le HF3 passe à 9,5 m. Il est mis à feu en 1972. On commence la construction d'un quatrième convertisseur de 60 tonnes, qui démarre à la fin de 1971. À Valenciennes, on transforme une aciérie Thomas en aciérie à OBM à l'oxygène. À Longwy,

⁹⁰Coût : 5 millions de francs, conseil d'administration de janvier 1961. Il s'agit d'une première somme car en 1962, le conseil budgétise à nouveau pour 1,25 million.

⁹¹Coût : 7,5 millions de francs. On retrouve comme précédemment en 1962 une nouvelle budgétisation pour 2,3 millions sans qu'il soit possible de fournir une somme globale pour l'investissement effectivement réalisé.

on démarre une aciérie OBM⁹². Comme cela avait déjà été signalé, d'autres extensions de capacités interviennent à Dunkerque en 1968⁹³.

Tout cela suppose aussi une amélioration de l'approvisionnement en matières premières. En 1964, Dunkerque construit une seconde ligne d'agglomération.

Enfin, l'organisation est modifiée afin de faciliter l'écoulement des produits. En 1962, à Montataire, on augmente la taille du recuit base par de nouveaux fours et on développe le service parachèvement avec une nouvelle cisaille.

2. Gigantisme et innovations majeures dans la régulation et l'automatisation des process.

Dans le même temps, Usinor installe des nouvelles unités ou transforme profondément des outils en y implantant des technologies qui bouleversent la nature du processus de production et des rapports de travail qui y étaient attachés.

En 1962, à Montataire, l'équipement électrique du laminoir 3 cages est complètement rénové, ce qui double sa puissance. En 1968, le train à chaud de Denain est automatisé, tout comme, le train universel de Senelle, un peu plus tard vers 1970. Une note d'information interne insiste d'ailleurs sur « le développement des besoins de modélisation » dans l'activité des salariés de production⁹⁴.

Ces évolutions aboutissent dans le cas des équipements de régulation à un saut technologique, en particulier pour les régulateurs de tension. Les équipes d'entretien électrique se trouvent confrontées à la nécessité de revoir profondément leurs méthodes de travail et leurs connaissances⁹⁵. Dans le second cas, l'automatisation, deux phénomènes se conjuguent. D'une part, elle accentue la contrainte d'un fonctionnement synchronisé des différentes cages du laminoir. Par conséquent, c'est un effort de conduite reposant sur une boucle de régulation modélisée qui commence à être demandé aux opérateurs. Le comportement des ouvriers sur la ligne doit être de plus en plus stéréotypé car la latitude qu'ils ont pour réagir diminue. Par ailleurs, leur travail demande de plus en plus d'exactitude et de capacités d'abstraction car ils doivent maintenant s'adapter et gérer des programmes très formalisés de fabrication⁹⁶. D'autre part, les ingénieurs concepteurs des installations sont eux aussi contraints de globaliser la conception de l'outil. Ce sont de nouvelles spécialités qui entrent dans le travail des concepteurs comme dans celui des opérateurs. Apparaissent des

⁹²Il s'agit de 2 convertisseurs Thomas venant de l'usine de Louvroil, récemment fermée.

⁹³Les HF 1 et 2 sont portés à 9,5 m. Conseil d'administration d'avril 1968. Archives Usinor.

⁹⁴*Montataire-informations*, n° 29, 5/1974.

⁹⁵Entretien M. Bazard, déjà cité, 10 juin 1992.

⁹⁶C. Durand, art. cité, p. 11-13.

électromécaniciens, ou des spécialistes des capteurs qui autorisent la régulation. Plus indirectement, Usinor participe en 1963 à Anzin à la construction du train à fil en y apportant ses compétences dans les automatismes⁹⁷.

Enfin, en 1971, l'usine de Sedan inaugure un four électrique à induction.

Mais la profonde transformation du cœur industriel de la société s'opère autour de l'usine de Dunkerque. En 1963, le train à bandes est mis en production⁹⁸. Une seconde étape pousse l'usine de Dunkerque à 3,5 millions de tonnes. Elle s'articule autour de la construction d'un troisième haut-fourneau, d'un accroissement de la capacité de l'aciérie et du développement de la tôlerie forte. Face à la réussite économique de la fin des années 1960, une nouvelle décision de doublement de l'usine est prise en 1969. Cette fois, le projet prévoit de porter la capacité de l'usine à 8 millions de tonnes. C'est Dunkerque III. Il propose la construction d'un quatrième haut-fourneau, d'une seconde aciérie équipée d'une coulée continue. La décision est prise et on commande les équipements : en 1970, une troisième chaîne d'aggloméré. En 1971, débutent les travaux du HF 4⁹⁹ et de la seconde aciérie avec 3 convertisseurs de 220 t à l'oxygène — procédé LD —, une coulée continue de 4 lignes ainsi qu'une troisième chaîne d'agglomération. Elle entre en activité en 1972¹⁰⁰.

Ce projet s'accompagne de la construction d'une nouvelle usine à Mardyck, dans la proche banlieue de Dunkerque. Elle permettra de fabriquer des produits laminés à froid proches de ceux qui étaient fabriqués jusque-là par Montataire. On installe donc un laminoir tandem 5 cages, un laminoir skin-pass de 2 cages et une ligne d'étamage¹⁰¹.

B. LA MONTEE DU BESOIN D'EXPERTISE

À des degrés divers, ces nouveaux outils aboutissent à modifier les profils des ingénieurs — anciens et nouveaux — et leurs activités. Il faut comparer rapidement deux types d'ingénieurs qui coexistent petit à petit dans la société à partir des années 1960 : l'ingénieur-manager et généraliste et l'ingénieur expert. Si le premier existe depuis longtemps dans l'entreprise, le second apparaît avec l'évolution technologique. Cette modification dans

⁹⁷Celui-ci sera amené avec la fusion Usinor-Lorraine-Escaut.

⁹⁸En 1960, Dunkerque est installée en OLP. La première tranche de 500 000 tonnes comprend un haut-fourneau de 8,5 m, une aciérie de 2x125 tonnes, un slabbing et un train à tôles fortes. La deuxième tranche avec 1 million de tonnes comprend un troisième convertisseur de 125 tonnes, un train à bandes et un second HF, AGO du 19 mai 1960.

⁹⁹14 m de diamètre et 10 000 t/jour. Il démarre au printemps 1973.

¹⁰⁰Cf. *infra*, chapitre VIII.

¹⁰¹La mise en route est prévue au début de 1973.

la période des années 1960 est constatée de façon plus générale par Henri Lasserre¹⁰².

C'est la relation traditionnelle entre le fondement technique du pouvoir des ingénieurs généralistes et le statut de leurs savoirs scientifiques qui est ici profondément remise en cause. Avec la montée des ingénieurs experts, les « généralistes » ne représentent plus, en particulier aux yeux des ouvriers et des contremaîtres, la seule source de connaissance. La légitimité de leur pouvoir hiérarchique s'en trouve par conséquent fragilisée, à un moment où par ailleurs les événements de Mai 68¹⁰³ contribuent à bousculer une certaine conception traditionnelle du rapport hiérarchique. Le saut technologique place les ingénieurs « classiques » en porte-à-faux vis-à-vis de leurs subordonnés. Il oblige aussi les contremaîtres à modifier leurs méthodes de travail et la nature de leurs relations avec les équipes qu'ils commandent. Bref, de proche en proche, c'est l'ensemble de la ligne hiérarchique qui se trouve touchée par une modification de l'essence cognitive des rapports de pouvoir.

Cette évolution change enfin la relation que l'entreprise Usinor entretient avec le domaine de la recherche. Le début des années 1970 marque le début d'une internalisation de la fonction recherche qui jusque-là avait largement été déléguée par Usinor à la profession à travers l'IRSID.

1. Ingénieurs « généralistes » et ingénieurs « experts ».

Quelles différences existent entre les ingénieurs « généralistes » et les ingénieurs « experts » ?

De la création d'Usinor jusqu'au moins à la fin des années 1960, on peut affirmer que le modèle dominant est bien celui de l'ingénieur « officier de production »¹⁰⁴. Celui-ci est centré sur l'encadrement des hommes et intégré à la ligne hiérarchique¹⁰⁵. Si on reprend la grille d'analyse proposée par Henri Lasserre, de nombreux indices relevés dans les entretiens d'ingénieurs réalisés à Montataire permettent d'arriver à cette conclusion. On y retrouve : 1) la valorisation du rôle humain et social de l'ingénieur en particulier dans son aspect de meneur d'hommes ; 2) la représentation que se font les témoins de leur propre position autour d'un schéma double de forte allégeance à la hiérarchie contrebalancée par l'affirmation par l'entreprise de leur statut (carrières longues et avantages en nature) ; 3) l'idée que l'intérêt de la collectivité nationale passe par l'intérêt de l'entreprise ; 4) l'importance donnée à la

¹⁰²H. Lasserre, *Le pouvoir de l'ingénieur*, Paris, L'Harmattan, 1989.

¹⁰³Voir la § III de ce chapitre.

¹⁰⁴Le parallèle n'est pas nouveau comme en témoigne l'ouvrage de G. Lamirand, *Le rôle social de l'ingénieur*, Paris, Plon, 1954, première édition en 1933. Le titre et le contenu font référence à un autre texte écrit par le Maréchal Lyauté, *Le rôle social de l'officier*, Paris, Perrin, 1892, Plon, (rééd.), 1954.

technologie comme forme « objective » qui ne nécessite pas de débats au moment de l'élaboration des choix d'investissement ; 5) la réaffirmation répétée de l'importance de l'expérience et de l'ancienneté comme mode d'affirmation de leur autorité.

De ce point de vue, les ingénieurs-managers ou « généralistes » vivent assez mal la remise en cause de leur autonomie de pouvoir — réelle ou supposée — par la direction générale ou par les syndicats ouvriers. Dans le premier cas, la direction générale est alors perçue comme une instance de décision trop éloignée des réalités du terrain et qui impose des solutions inadaptées. Du coup, elle transforme les ingénieurs en simples courroies de transmission, remettant en cause leurs positions acquises et les réduisant au rang de simples salariés¹⁰⁶. Face aux syndicats, leur première réaction est d'en nier l'utilité ou d'en souligner la nocivité pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Les cadres d'Usinor insistent régulièrement, en particulier vis-à-vis de la CGT, sur le fait que les syndicats mènent des combats qui répondent à des objectifs politiques extérieurs aux enjeux internes à l'usine ou à l'entreprise.

Ce type d'ingénieur demeure encore aujourd'hui présent dans les usines. Mais une partie de leur autorité scientifique est remise en cause par la complexification des outils qui impose une maîtrise de nouvelles connaissances, plus spécialisées et plus théoriques. Seul un expert spécialisé dans un domaine précis de l'activité peut maintenant parvenir à suivre l'évolution des outils, en particulier au moment de leur conception. Le métier de l'ingénieur et son assise éclatent. Pourtant, les experts ne sont pas les seuls à entrer dans le champ professionnel. En même temps, on assiste à une descente d'une partie de la sphère d'autorité et de certaines tâches de l'ingénieur-officier de production vers une nouvelle figure, le technicien hautement qualifié, qu'il soit issu d'une promotion longue et diplômante ou d'une formation de technicien supérieur. Cette évolution sera progressive tout au long des années 1970.

Ces transformations ont des retombées importantes sur la politique de recherche d'Usinor.

2. L'internalisation de la politique de recherche.

Celle-ci marque bien un tournant qui s'effectue lentement à partir du milieu des années 1960 et se concrétise au début des années 1970. Jusque-là, Usinor se contente d'une politique

¹⁰⁵On comprend mieux ici les références constantes à la métaphore militaire utilisées par de nombreux témoins pour décrire la nature des relations hiérarchiques dans l'entreprise à l'époque, cf. *infra*, chapitre V.

¹⁰⁶Le contraste est d'autant plus fort que les ingénieurs-managers se présentent souvent comme des petits patrons de leur service. Le terme de « barons » est fréquemment utilisé par les autres salariés pour les désigner.

de recherche axée sur l'amélioration des procédés de fabrication et d'une politique d'achat de brevets¹⁰⁷. La société s'appuie sur l'IRSID pour sa recherche fondamentale et ne conserve que la partie application ou mise en œuvre :

« En ce qui concerne Usinor, je divise cela en 2 parties. Jusqu'en 1968, Usinor est un groupe qui n'a pas tellement de moyens de recherche, qui avait des laboratoires d'usines et s'appuyait sur l'IRSID pour toute la recherche fondamentale, les connaissances de base, l'établissement des données, l'analyse des phénomènes. À partir des années 1970, Usinor et la sidérurgie en général n'ont plus fait de recherches sur les procédés. [...]

À un moment Usinor a cherché à créer son propre laboratoire et l'IRSID s'est trouvé à ce moment là pris entre deux feux. En 1968, la sidérurgie a voulu faire des économies à cause des fortes augmentations de salaires qui avaient été accordées. L'IRSID a été menacé et Jacques Leclerc, directeur de la recherche-métallurgie d'Usinor, nous a défendus à ce moment-là parce que si nous disparaissions, c'était toute sa recherche fondamentale qui disparaissait, car il n'avait que des laboratoires de contrôle et de développement. Sollac et Sacilor étaient moins gênées car elles avaient des moyens entre les deux. Usinor représentait environ 1/3 du budget de l'IRSID comme Sacilor. Le reste était représenté par les aciers spéciaux.

De 1950 à 1970, c'est essentiellement l'étude des procédés qui a dominé. Quand les sociétés ont vu que cela marchait bien, elles ont tout laissé à l'IRSID. Avec la complexification, l'IRSID n'a plus pu assurer les expériences et on a eu un changement d'échelle qui a redonné du poids aux sociétés car elles avaient des moyens industriels que ne pouvait pas avoir l'IRSID.

La maîtrise de nouveaux outils a eu des conséquences pour les ingénieurs du terrain qui ont été obligés de maîtriser de nouveaux savoirs. Dans les usines, on avait l'ingénieur de fabrication qui dirigeait son atelier. Puis, il a fallu derrière lui toute une série d'ingénieurs de méthodes ou de process spécialistes de mécanique des fluides, d'électrotechnique, etc. Cet état-major, on pourrait dire ces experts sont devenus importants surtout au début des années 1970, en particulier avec la construction de Dunkerque et de Fos. Autrefois, l'ingénieur dominait un peu tout un ensemble, alors qu'ensuite il lui fallait maîtriser des savoirs plus pointus et ce ne pouvait être que plusieurs personnes qui y arrivaient. On est passé dans la sidérurgie de quelque chose qui était un art, où les gens, y compris les ingénieurs, avaient de la voix, de l'expérience, où ils sentaient les choses, à une époque où c'était à partir de raisonnements et de connaissances scientifiques que l'on décidait des choses, où on modélisait. L'informatisation a joué pour beaucoup dans cette évolution. [...]

En plus il y avait bien un directeur de la métallurgie chez Usinor mais pas de directeur technique avant les années 1970. Par exemple, l'IRSID avait débuté un programme d'affinage continu de l'acier par oxygène. Mais cela impliquait une profonde transformation de l'usine et les gens n'étaient pas prêts à le faire. Nous ne le savions pas car il n'y avait pas d'interlocuteur technique. La première évolution technologique majeure a été l'acier à l'oxygène dans les années 1950 — le LD ou OLP — ; ensuite dans les années 1970, ça a été la coulée continue. »

¹⁰⁷« On avait une politique dans notre profession : on ne prenait pas de brevets, sauf après 1960 et surtout 1970. On parlait du principe qu'il valait mieux acheter quelque chose qui soit presque au point ailleurs, plutôt que de dépenser de l'argent à faire une recherche longue. Usinor était sur cette ligne de conduite. C'était du pragmatisme. » Entretien J. Leclerc, déjà cité, 3 mars 1993.

(Entretien M. Pommey, directeur de l'Irsid à la retraite, 4 mars 1993¹⁰⁸).

Ces évolutions modifient l'équilibre démographique entre les catégories de salariés.

3. Une modification de l'équilibre entre les catégories de salariés.

Du point de vue quantitatif, l'effectif des ingénieurs évolue profondément mais de façon différente selon les sites.

C'est à Dunkerque que le nombre des ingénieurs augmente le plus : l'effectif passe de 73 ingénieurs et cadres en 1966, à 100 en 1970, soit une augmentation de 37 %. Dans le même temps, l'effectif ouvrier passe de 2 716 à 3 268, celui des mensuels de 1 169 à 1 400. Dans les autres usines, le poids des ingénieurs et cadres augmente aussi sensiblement par rapport aux autres catégories. Sur la même période, les cadres représentent sur l'ensemble des usines du Nord 1,4 % des autres catégories et 1,6 % en 1970, soit 14,3 % de hausse¹⁰⁹.

Dans l'Est, on retrouve des valeurs semblables avec 1,5 % et 1,7 % en 1970¹¹⁰. Cette proportion paraît ici cependant un peu sous-estimée car les usines les plus récentes ont un taux d'encadrement plus fort que les usines plus anciennes (1,9 % pour Dunkerque en 1966 ou 2,5 % pour Montataire contre 1,2 % pour Denain ou 1 % pour Valenciennes).

Cette tendance se maintiendra tout au long de cette période. Elle correspond à un certain état de l'évolution technique des outils et de l'organisation du travail. Dans les années 1950 et 1960, la nécessité d'un fort taux d'encadrement se fait moins sentir. Ce sont les contremaîtres, sous le contrôle des ingénieurs, qui sont chargés de la conduite directe des installations. Du coup, les anciennes usines sont moins encadrées :

« Il n'y avait pas beaucoup d'ingénieurs puisqu'il y avait 40 ingénieurs pour 3 000 ouvriers. Il y a un ratio qui est resté longtemps en sidérurgie, c'était un ingénieur pour 100 hommes. »

(Entretien J. Leclerc, déjà cité, 3 mars 1993).

De plus, la diminution du personnel ouvrier, en particulier dans les catégories les moins qualifiées — manœuvres et OS —, fait augmenter le taux d'encadrement dans l'ensemble des usines du groupe. On retrouve des valeurs équivalentes dans les données récoltées par Henri Lasserre où la sidérurgie a une des plus faibles valeurs avec 2,6 % (tableau 12)¹¹¹. La situation est identique concernant les cadres administratifs (tableau 13). Il faut certes noter une

¹⁰⁸Le projet de regroupement entre l'IRSID et le CETIM est abandonné en octobre 1968. Conseil d'administration d'Usinor de novembre 1968.

¹⁰⁹Soit 310 cadres pour l'ensemble des usines de Dunkerque, Denain, Montataire, Valenciennes et Maubeuge. Soit 228 cadres pour les usines de Longwy, Thionville, Sedan, Laval-Dieu et Brévilly. Conseil d'administration d'Usinor de novembre 1968. AN, « Statistiques des effectifs d'Usinor rapportées dans la convention État-Usinor de 1967 et actualisée par l'avenant de 1969 », *Abrégé de la convention générale du 26 juillet 1966*, IND. 850232.

¹¹⁰H. Lasserre, *op. cit.*, p. 45.

augmentation des effectifs de la sidérurgie mais elle reste toujours en dernière position entre 1956 et 1970 (tableau 14).

Tableau 12

Pourcentage des ingénieurs et cadres dans certaines branches professionnelles en 1945 et 1968

	Ingénieurs et techniciens		Cadres administratifs	
	1954	1968	1954	1968
Mines	1,2	3,1	1,5	3,5
Bâtiment	4	6,5	1,7	6,3
Sidérurgie	3,9	6,7	2,8	3,7
Métallurgie	3,3	4,1	3,9	5
Construction électrique	11,8	16,1	5,5	6,1
Verre	1,5	3,3	3	4,2
Pétrole	8,7	15,1	7,8	10,9
Chimie	4,5	7,4	6,7	7,8
Alimentaire	1,1	1,8	5,5	7,8
Textile	3,4	2,1	2,8	3,9
Mécanique	8	11,1	3,6	4,9

Source : INSEE.

Tableau 13

Pourcentage des ingénieurs et cadres dans les branches de l'UIMM en 1970

Branches professionnelles	% ingénieurs et cadres
Mines	2,5
Sidérurgie	2,6
Étirage, tréfilage, laminage	3,1
Forges et fonderies	5,4
Construction navale	3,5
Construction automobile	3,7
Cycles et motocycles	2,8
Construction mécanique	5,6
Construction électrique	7,5
Construction métallique	4,2
Construction aéronautique	11,2
Divers	18,7

Tableau 14

¹¹¹Ibid., p. 45.

Augmentation du pourcentage d'ingénieurs et cadres entre 1956 et 1970

Branches professionnelles	% ingénieurs et cadres		
	1956	1962	1970
Mines, sidérurgie, étirage, tréfilage, laminage	1,9	2,2	2,7
Construction navale	1,8	2,6	3,5
Forges et fonderies	2,1	3,3	5,4
Construction automobile, cycles et motocycles	2,8	3,5	3,7
Construction mécanique et métallique	3,6	4	5,5
Construction électrique	6	6,4	7,5
Construction aéronautique	5,3	7,4	11,2
ENSEMBLE	3,5	4,1	5,5

Source : H. Lasserre, op. cit., p. 43 et 45.

Usinor est proche des autres sociétés du secteur. Il faut y voir les effets de la politique de ses dirigeants qui cherchent à maintenir une valeur proche de 2,5 % de cadres et ingénieurs :

« On avait des normes d'équilibre entre les catégories de personnel. Elles étaient déterminées par nos plans et aussi les concurrents. Les ingénieurs et cadres représentaient 2,5 % ; les ETAM et particulièrement les techniciens et agents de maîtrise qu'on voulait augmenter sont passés progressivement de 22 à 27 %, puis 30 %. L'effectif ouvrier a diminué et au sein de cet effectif la part des professionnels a augmenté. L'objectif était d'améliorer nos produits et la technicité de nos opérations. Cette évolution avait commencé avant la crise. C'était une politique de longue haleine.

Messieurs Borgeaud et Dherse, à la Sollac, s'opposaient complètement dans leurs tempéraments. Maurice Borgeaud disait : " Je veux des effectifs d'ingénieurs limités parce que je ne veux pas que les ingénieurs fassent du travail d'agent de maîtrise, et je veux qu'ils aient un poste important et intéressant, mais en même temps cela coûte cher parce que cela entraîne des frais de secrétariat ou autres ". Monsieur Dherse disait au contraire : " Plus j'embauche d'ingénieurs, plus j'augmente ma rentabilité puisque tout ingénieur avec ses frais rapporte plus qu'il ne coûte ". De ce fait Usinor s'est trouvée dans une situation plus facile au moment de la crise et n'a pas eu à dégager des effectifs de cadres. »

(Entretien J.-M. Nathan-Hudson, déjà cité, 16 mai 1991).

Les nouveaux profils d'ingénieurs experts sont donc nettement différents de ceux de leurs aînés tant dans leurs positions identitaires que dans leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise, ou leurs relations aux autres groupes de salariés. Là où les premiers insistent sur le rôle social, ils soulignent l'importance de leur rôle technique et de l'apport des connaissances. Là où ils parlaient de carrières statutaires, les seconds demandent que leur

trajectoire professionnelle valorise leurs compétences. Ils se plaignent que l'organisation et la direction dévalorisent leurs métiers et leurs compétences en parcellisant leur travail et en reléguant la technique derrière les objectifs économiques. Point important, pour eux, la notion d'autorité vis-à-vis des subordonnés ne repose pas principalement sur l'exercice d'un pouvoir statutaire et coercitif mais plutôt sur leur maîtrise d'un ensemble de connaissances.

André Grelon critique d'ailleurs la conclusion trop rapide d'Henri Lasserre qui voit dans cette nette différence la conséquence de deux relations distinctes au savoir et aux rapports hiérarchiques. Il souligne que les deux groupes de témoins utilisés par H. Lasserre, en plus de leur position hiérarchiques différentes, sont marqués par des différences d'âges et d'ancienneté sensibles. Le groupe qui comprend les témoins les plus âgés et les plus stabilisés dans leur carrière tiennent un discours plus « conservateur ». L'autre groupe composé de nombreux jeunes ingénieurs qui débutent leur carrière a un discours plus revendicatif. Cette précision apporte un complément à l'analyse de Lasserre sans pour autant la remettre en cause¹¹².

Chez Usinor, cette évolution commence à se faire sentir progressivement au début des années 1970. Elle apparaîtra plus rapidement dans les usines nouvelles que dans les plus anciennes. Pourtant toutes seront touchées par les événements de Mai 68 qui bousculent durement les ingénieurs de production dans le cœur de leur pouvoir : le pouvoir hiérarchique et statutaire. Il faut maintenant l'analyser.

III. LA CRISE DU RAPPORT HIERARCHIQUE TRADITIONNEL : LES EVENEMENTS DE MAI 68 ET LA CRISE D'IDENTITE DES INGENIEURS ET CADRES

Plus qu'une étude du mouvement qui marque le mois de mai 1968, ce sont ses retombées sur l'organisation d'Usinor qui seront abordées. Certaines sont rapidement perceptibles, d'autres, pourtant plus lourdes de conséquences à terme, se feront sentir progressivement. Il faut d'abord présenter le conflit chez Usinor-Montataire.

A. LA REMISE EN CAUSE DES FORMES TRADITIONNELLES DU POUVOIR

Tout débute le 3 mai par un mouvement étudiant. Il est rapidement suivi par une grève nationale de solidarité à partir du 13 mai¹¹³. Fin mai début juin, 5 millions de travailleurs de

¹¹²A. Grelon, « Profils d'ingénieurs français, 1950-1980 », *Le Mouvement social*, n° 163, avril-juin 1993, p. 92 et 95.

¹¹³P. Fridenson, « Le conflit social », in A. Burgière et J. Revel (dir.), *Histoire de la France*, t. III, Paris, Seuil, 1990, p. 388 et p. 396-399.

l'industrie sont en grève. Le 27 mai, les négociations de Grenelle accordent des augmentations de salaires de 14 à 17 %¹¹⁴ et la création de la section syndicale d'entreprise.

1. Grève et occupations chez Usinor.

À Montataire, la grève avec occupation de l'usine est votée par la grande majorité des 1 500 salariés présents le 20 mai 1968. Il s'agit pour l'essentiel d'ouvriers. Les quelques mensuels participant au vote s'expriment plutôt contre. Un comité de grève est organisé par la CFDT et la CGT (2x6 représentants des deux syndicats). La CGC demande à y entrer. Elle se heurte à un refus pour s'être exprimée peu avant contre la grève. La section CGT organise rapidement des contacts avec les autres usines du bassin creillois¹¹⁵.

Très rapidement, une coordination syndicale est créée afin d'étendre l'action à l'ensemble de la société Usinor. Il semble que le rapprochement entre les différentes usines n'ait pas été facile : « Des réunions du cartel Usinor groupant une partie des usines de la société ont eu lieu dans le Nord, à Valenciennes et Denain afin de coordonner les actions de lutte et de voir l'évolution des discussions sur le plan de la société. Ces réunions ont été difficiles à mener étant donné l'esprit gauchiste des militants CGT de l'usine de Dunkerque »¹¹⁶.

À Dunkerque, la grève débute fin mai et se termine le 18 juillet. De fait, elle prend une forme assez violente puisque les ouvriers refusent de couler et menacent d'arrêter brutalement la cokerie, ce qui dans les deux cas risque d'endommager gravement les outils¹¹⁷. Il s'agit d'une forme rare de conflit, car la sidérurgie comme la métallurgie se caractérisent traditionnellement par un respect des outils de production lors des mouvements revendicatifs. Cet exemple traduit bien la césure qui existe entre les anciennes usines marquées par une tradition syndicale profondément ancrée dans l'histoire politique et sociale locale et une usine, comme Dunkerque, plus récente, où cette forme de revendication et de lutte syndicales n'existe pas encore.

Le mouvement dure un mois à Montataire. La direction de l'usine reste ferme jusqu'à la négociation de Grenelle. Ensuite, elle propose des éléments jugés plus favorables par les

¹¹⁴Le SMIG est relevé de 35 %, A. Gueslin, *Nouvelle Histoire économique de la France contemporaine*, tome IV, 1948-1990, Paris, La Découverte, 1989, p. 41.

¹¹⁵Compte rendu de 1968 par la section CGT de Montataire : « De nombreux militants CGT se sont détachés de l'usine pour aider des PME à entrer dans la lutte et par la suite créer de nouvelles bases syndicales. » Entretien avec M. Brynaert, 18 juin 1985. Ces documents sonores m'ont été remis par Jean-Pierre Besse. Je tiens ici à le remercier.

¹¹⁶Compte rendu de la section CGT de Montataire, Entretien avec M. Brynaert, 18 juin 1985, déjà cité.

¹¹⁷Entretien M. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992.

salariés¹¹⁸. Ceux-ci refusent, mais reprennent le travail une semaine plus tard sans presque rien avoir obtenu¹¹⁹.

2. Une remise en cause des formes hiérarchiques traditionnelles.

Comme partout ailleurs durant le conflit de mai-juin 1968, la revendication vise à remettre en cause les relations hiérarchiques traditionnelles. Ce sont donc les ingénieurs et la maîtrise traditionnels qui sont les premiers visés, même si c'est à des degrés divers. Les cadres ont l'impression, comme souvent en cas de conflit, d'être abandonnés par la direction, qui tisse directement au-dessus d'eux des relations avec la représentation syndicale¹²⁰. Ils prennent conscience de leur particularité, et de ce fait, pensent constituer une troisième voie entre le patron et l'ouvrier¹²¹.

Cette marginalisation temporaire s'accompagne d'une attaque plus profonde sur le pouvoir hiérarchique, fondement même du statut des ingénieurs et cadres. Elle est d'autant plus durement ressentie par les cadres que ce qui les distingue, socialement et dans les conventions collectives, des autres catégories sociales de l'entreprise, c'est justement leur autorité, leur responsabilité et leur autonomie de décision¹²². Cette double remise en cause aboutit à un regroupement des ingénieurs et cadres de Montataire et une montée de leur syndicalisation :

« En Mai 68, on faisait des réunions de cadres à Chantilly, les ingénieurs et cadres CGC. En 1968, tout le monde a pris la carte. On ne voyait pas bien où on allait. Dans ce cas-là, il vaut mieux se regrouper. Il y a eu une révolution. On ne savait pas où était le pouvoir et vu la force de la CGT, il fallait s'organiser.

En fin de compte, on était même remis en cause du point de vue hiérarchie : plus de hiérarchie, plus de chef. Mais avant 1968, c'était très hiérarchisé. Il y a eu un basculement à cette époque et c'est là que, à mon avis, le service du personnel a commencé à se développer. Après 68, on a commencé à parler de formation organisée. »

(Entretien M. Glineur, déjà cité, 17 juin 1992).

Le choc a été brutal non seulement pour les salariés de la ligne hiérarchique, mais aussi pour la direction générale. Elle élabore des solutions et des outils destinés à répondre rapidement à certaines revendications mais aussi à résoudre certains problèmes plus profonds.

¹¹⁸« Avant les entretiens de Grenelle, la direction de Montataire refusait toujours les revendications déposées affirmant qu'il n'y avait rien de nouveau. Après Grenelle, la direction a fait des propositions notables. » Compte rendu de la grève par le comité de grève, déjà cité, J.-P. Besse.

¹¹⁹« En 1968, on a arrêté un mois. Au bout de 3 semaines, la direction nous a proposé une prime. On a refusé et une semaine après on a redémarré sans rien du tout. » Entretien M. Frayon, délégué CGT, déjà cité, 8 juillet 1992.

¹²⁰L. Boltanski, *Les cadres*, Paris, Éd. Minuit, 1982, p. 105 et 111.

¹²¹*Ibid.*, p. 63-155.

¹²²G. Groux, *Les cadres*, Paris, La Découverte, Coll. « Repères », 1983, p. 10-11.

B. UN DEVELOPPEMENT DE LA POLITIQUE DE FORMATION ET UNE REDEFINITION DES RESPONSABILITES DE LA LIGNE HIERARCHIQUE

Quelles sont les conséquences de ces événements ? Ils entraînent une évolution de la politique de formation. Elle est destinée à modifier les profils des ingénieurs et de la maîtrise d'atelier.

1. Transformer les agents de maîtrise.

Très rapidement, la direction centrale du personnel met en place un centre de formation pour la maîtrise. En 1970, il est installé de façon provisoire dans un ancien centre aéré de la société Vallourec à Oye-Plage dans le Nord¹²³. En 1971, on inaugure un centre de formation des agents de maîtrise à Denain¹²⁴. Il prend de façon définitive la suite du précédent. Sa capacité est doublée puisqu'il peut maintenant recevoir 150 stagiaires par an.

L'objectif est d'améliorer la formation des agents de maîtrise dans 5 domaines. 1) La fonction de commandement : « Il faut habituer le futur agent de maîtrise à donner des ordres de telle façon que son autorité ne soit pas contestée et qu'il contrôle si ses ordres sont bien exécutés »¹²⁵. 2) La fonction relation : « il convient que l'agent de maîtrise ait conscience d'appartenir à une hiérarchie, mise au service du bien commun, et que dans ce but, il assure dans un esprit de coopération loyale les liaisons indispensables à la bonne marche du service ». 3) La fonction organisation-sécurité : il devra « assurer au mieux l'organisation du travail et la sécurité de son équipe ». 4) La fonction éducation : « il doit apporter un soin tout particulier à l'accueil des nouveaux embauchés dont il doit faciliter l'adaptation. Il doit également former et informer son personnel, dont il doit savoir apprécier et développer les aptitudes ». 5) Enfin, la fonction administration : « il doit assurer l'administration du personnel et la gestion des équipements ou de l'outillage qui lui sont confiés ». Le pragmatisme et la proximité du terrain sont clairement privilégiés : « la formation repose sur une réflexion personnelle et non sur des exposés dogmatiques »¹²⁶.

Ce type de centre est importé de l'Est par J.-M. Nathan-Hudson :

« Dans l'Est, la formation scolaire était beaucoup plus développée que dans le Nord, en particulier au niveau de la profession. L'objectif était de recevoir des gens qui avaient le CAP, de les conduire au brevet professionnel à temps plein. C'était en fait un réservoir de maîtrise. Les usines avaient aussi leur propre centre d'apprentissage pour le CAP. Ceci n'existait pas dans le Nord. Nous avons mis en place un centre de

¹²³AGO du 21 mai 1970. Archives Usinor.

¹²⁴AGO du 1er juin 1972. Les formations débutent le 2 mai 1972.

¹²⁵*Montataire-informations*, n° 17, 1/1972.

¹²⁶*Ibid.*

formation pour la maîtrise de tout Usinor à Denain, qui copiait ce qui se faisait dans l'Est. »

(Entretien M. Rosat, déjà cité, 10 septembre 1992).

Il faut aussi aider et former les cadres supérieurs.

2. Former les ingénieurs et les cadres aux relations humaines.

Cette politique vise aussi à transformer le profil et les méthodes des cadres. Il s'agit de « les sensibiliser à l'école des relations humaines et à une forme différentes de conduite des hommes ». Dès 1972, une note précise que « la direction du personnel développe des formations en particulier à l'intention de tous les cadres et ingénieurs de la société, il est mis en place des sessions de formation et de réflexion portant sur les problèmes humains dans l'entreprise »¹²⁷.

Les effets de cette nouvelle politique sont bien ressentis chez certains cadres de Montataire :

« Mai 68 a été un déclic. La notion de chef a évolué. On a parlé beaucoup à cette époque et pendant plusieurs années. On a essayé de faire parler les ouvriers. On a quand même donné un peu plus la parole aux gens du tas. Avant 68, il n'y avait pas de discussions. C'était très dur. C'était si on peut dire la hiérarchie de droit divin. Il y a eu une évolution du contenu du travail de chef de service. On a évolué vers le partenariat où chacun reconnaît ses qualités et ses défauts, notamment dans la composition des équipes. Avant, le chef pensait et les autres devaient travailler sans rien dire. Il donnait des ordres, c'est tout. »

(Entretien M. Glineur, déjà cité, 17 juin 1992).

Les salariés les plus anciens sont eux aussi un peu perturbés par la remise en cause d'une certaine forme de tradition militaro-organisationnelle. La transformation du contact rigide et antagoniste traditionnel leur laisse l'impression d'une perte de visibilité du pouvoir :

« Dans le temps, la mentalité était mieux que maintenant. À l'époque, on respectait le chef mais cela a commencé à changer un peu avant 1968. Puis quand un gars de l'équipe avait un problème on lui donnait un coup de main. Aujourd'hui, c'est débrouille-toi et chacun à sa place. »

(Entretien M. Frayon, entré chez Usinor en 1963, déjà cité, 8 juillet 1992).

La fusion avec Lorraine-Escout, les transformations technologiques et le choc social de Mai 68 amènent de nouveaux problèmes de gestion du personnel. Il suscite tant à la direction générale que dans les usines une prise de conscience de l'importance de ces questions dont la solution jusque-là était laissée aux usines. Si la fonction personnel évolue et s'affirme nettement, qu'en est-il du reste de la structure d'Usinor ?

¹²⁷AGO 7 juin 1973 et entretien M. Lagersie, déjà cité, 5 septembre 1991.

IV. UNE CENTRALISATION ET UNE FORMALISATION AMBIGUË DES STRUCTURES DE L'ENTREPRISE

On peut dire qu'Usinor se caractérise à la fin de cette période par une centralisation ambiguë de sa structure organisationnelle et par l'apparition d'une nouvelle fonction stratégique, la fonction personnel. La période de la fin des années 1960 et du début des années 1970 constitue pour la société une phase où se combinent de nombreux changements dans son environnement et dans ses frontières. D'abord, une fusion double la taille de l'entreprise. Elle entraîne une diversification technologique et commerciale. Usinor devient propriétaire de laminoirs à produits longs qui sont des outils différents des trains à bandes qu'elle avait l'habitude de gérer. Si la logique de fonctionnement est assez proche, les contraintes de fabrication sont différentes. Elle entre sur un nouveau marché, les produits longs, alors qu'elle s'était spécialisée jusque-là sur les produits plats. Or, à nouveau, les quantités vendues et les clients sont différents par leurs exigences et leur plus petite taille. La structure se modifie malgré tout.

A. LA MONTEE DE LA FONCTION « POLITIQUE » DU PERSONNEL

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, on assiste à la mise en place de nouveaux outils de gestion au sein d'Usinor et à la naissance d'une fonction qui commence à adopter une vision plus politique et stratégique des problèmes. Mais l'application de règles homogènes de gestion du personnel suppose l'acceptation par les acteurs du terrain.

Cette centralisation répond enfin à un déplacement des lieux de négociations des conventions collectives depuis l'échelon régional à l'échelon national.

Globalement, une amélioration de la connaissance du personnel et des moyens de le gérer est nécessaire. Elle suppose une formalisation plus grande des moyens et des objectifs de la fonction personnel.

1. Stratégie, objectivation et bureaucratisation de la fonction personnel.

La fusion amène la société à fermer des usines et des outils, ce qui l'oblige à diminuer son effectif. Pour la première fois de son histoire, la société doit gérer un sureffectif. Même si elle reste fidèle à sa doctrine du non-licenciement, elle est amenée à développer des nouveaux outils de gestion du personnel et à entamer des négociations avec les syndicats. La grande diversité des régimes sociaux, des traditions d'usines impose rapidement une standardisation permettant un amalgame des pratiques dans un même moule.

Cette évolution s'effectue sur une toile de fond sociale où se fissurent progressivement les bases des rapports hiérarchiques traditionnels. L'autorité, exercée par les cadres et la maîtrise, est contestée par leurs subordonnés. Se met en place progressivement une nouvelle forme d'autorité reposant moins sur le statut et l'ancienneté et plus sur des connaissances scientifiques et techniques. Chez Usinor, comme dans d'autres entreprises, le groupe des ingénieurs et cadres se trouvent pris entre la contestation des subordonnés et le développement d'une nouvelle classe d'ingénieurs-experts. Ces derniers répondent d'ailleurs à l'arrivée d'installations beaucoup plus complexes à maîtriser. Tous ces éléments rendent indispensable la centralisation de la fonction personnel :

« Il n'y a pas eu de fonction très développée à la direction générale avant l'arrivée de J.-M. Nathan-Hudson. Avant, c'était très décentralisé, la fonction était néanmoins importante. Elle a pris de l'importance à l'échelon central avec les regroupements d'entreprises qui se sont produits, et qui ont entraîné des problèmes tout à fait nouveaux d'adaptation du personnel aux nouvelles structures. Les traditions de Lorraine-Escaut n'étaient pas les mêmes que chez Usinor, il a fallu adapter tout cela et ça s'est bien passé. Il y avait des problèmes de statuts, d'avantages en nature qui existaient dans un groupe et pas dans l'autre. Bref, des choses qui hérissent le poil de certains. Il faut dire que l'époque a entraîné aussi des problèmes d'arrêts d'usines, de réduction d'effectifs qui étaient importants et nouveaux. Ceci a imposé des études plus poussées. Il fallait donc disposer de quelqu'un à la direction générale.

Les études cherchaient à répondre aux problèmes de critères de sélection des sureffectifs, à la façon de faire sortir les gens dans les meilleures conditions pour le personnel et l'environnement des usines. Mais c'était des questions nouvelles parce qu'il n'y avait jamais eu de licenciements chez Usinor jusque-là. Et à l'époque, il n'y a pas eu de licenciements, mais beaucoup de mutations et de préretraites. Tout cela a demandé de nombreux dialogues et réflexions. D'où l'importance de la fonction personnel. De nouveaux besoins ont donc amené de nouvelles solutions. [...]

Avec 1968, on a une remontée de la fonction, le moins possible, mais en fait un minimum. Il faut souligner que c'est l'environnement légal qui a influencé ce mouvement parce que la volonté de la direction générale était de décentraliser au maximum. Le problème réglé au niveau le plus bas se résout toujours plus facilement, mais on n'y arrivait pas toujours facilement. Dans l'ensemble, ça s'est bien passé. [...] En ce qui concerne le personnel, il est vrai que cela demandait, à tort peut-être, moins de technicité que la production. Il est certain qu'avec l'arsenal énorme des lois qui se sont développées, cela demande maintenant une certaine technicité qui n'était probablement pas nécessaire à cette époque-là. Du moins, elle était alors plus facile à acquérir. C'était plus de l'artisanat, alors qu'actuellement, il faut être un professionnel. »

(Entretien J. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992).

Outre la prise en compte de nouveaux problèmes internes, la gestion du personnel constitue aussi une réponse à l'évolution du cadre légal et conventionnel des entreprises. Depuis les années 1950, celui-ci se développe fortement et devient de plus en plus

complexe¹²⁸. Durant cette période de l'après-guerre, c'est bien une conception statutaire du travailleur qui domine le droit du travail et entraîne la création d'un cadre juridique qui cherche à en définir tous les aspects¹²⁹. Une des conséquences de cette évolution externe, c'est une forme de bureaucratisation, de formalisation et de centralisation de la fonction personnel. Ceci correspond à une évolution générale des entreprises en France¹³⁰.

Ce virage est largement impulsé par la nouvelle direction du personnel qui y voit un moyen d'homogénéiser les pratiques et les statuts des ingénieurs de deux sociétés jusque-là indépendantes. C'est aussi la première fois que la fonction personnel commence à grignoter sur le domaine de compétence des cadres en définissant des règles de conduite des hommes communes à la hiérarchie de l'ensemble de la société. Du coup elle remet en cause sa position traditionnelle d'arbitre entre les membres de la hiérarchie, notamment lors des conflits¹³¹. Un ancien directeur du personnel parle de son rôle de « gardien de la Constitution » :

« Ce qui faisait ma force, c'est que les directeurs ne connaissaient rien au droit et se reposaient sur moi. Combien de grèves ont été déclenchées par des sanctions malencontreuses ! J'ai obtenu d'être consulté avant que la sanction soit prise. Le fait qu'entre 1945 et 1975 il y ait eu un foisonnement de lois sociales a aussi joué. En plus j'étais théoriquement le gardien de la Constitution pour l'ensemble de l'usine. »
(Entretien M. Lagersie, déjà cité, 5 septembre 1991).

Les cadres se voient donc confier des règles objectivées, construites en dehors d'eux et qui définissent les relations qu'ils doivent entretenir au jour le jour avec leurs subordonnés¹³². Ces changements sont progressifs :

« Les événements de Mai 68 ont donné lieu à Montataire à un grand coup de balai avec des mutations et des promotions. À l'époque les ingénieurs étaient tout le temps dans l'usine, parce qu'ils n'avaient pas de soutien des agents techniques qui n'étaient pas formés. Le changement s'est opéré doucement durant les années 1970. Avec le temps, on a vu se développer une réunionniste et de la paperasserie qui n'existaient pas autrefois. »
(Entretien P. Didelot, déjà cité, 2 novembre 1991).

Ainsi, même si elle prend une importance politique de plus en plus grande, la fonction personnel dépend aussi de plus en plus d'acteurs qui lui sont extérieurs, et qui conditionnent la mise en œuvre de ses décisions.

¹²⁸F. Sellier, « L'évolution des négociations collectives... », art. cité, p. 437-440.

¹²⁹A. Supiot, *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 1994, p. 13-27.

¹³⁰Comme en témoigne une étude de 30 ans de la revue *Direction de personnel*, puis *Personnel*, de l'Association nationale des directeurs et chefs de personnel (ANDCP). Archives de l'ANDCP.

¹³¹G. Groux, *Les cadres*, op. cit., p. 18.

¹³²J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu...*, op. cit.

2. La dialectique : règles objectives de gestion du personnel/autonomie statutaire des cadres.

Un rapport de pouvoir dialectique apparaît. Au fur et à mesure que la fonction devient stratégique et se construit des outils et un champ d'action spécifiques, elle dépend des ingénieurs et cadres pour leur concrétisation sur le terrain. À l'inverse, les difficultés pratiques rencontrées par les responsables hiérarchiques les conduisent à recourir aux conseils et aux outils élaborés par la fonction personnel. Ceci les oblige, en rendant partiellement transparent une partie de leur pouvoir sur le personnel, à l'expliquer et à renoncer à une part de leur autonomie dans ce domaine.

Le développement de la fonction n'est pas seulement conditionné par cette dépendance. Il s'appuie sur la construction d'instruments complémentaires et autonomes par rapport à la ligne hiérarchique. La fonction personnel pose aussi les bases d'une nouvelle forme de communication en lançant un petit journal d'entreprise et une note d'information sur les mutations du personnel cadres et sur certains éléments de la politique d'investissement. S'y ajoutent au début des années 1970 quelques journaux d'usines locaux¹³³.

Ces mesures transforment progressivement la nature des relations sociales dans l'entreprise. Les syndicats le perçoivent bien, ce qui les oblige à modifier aussi leurs méthodes de revendication. Voici par exemple ce qui se passe à Montataire :

« On était la section syndicale la plus importante du bassin creillois. On était la référence dans les luttes. On s'est ensuite rendu compte qu'il fallait changer les méthodes de revendication parce qu'on avait à faire à des contremaîtres et à des ingénieurs qui étaient passés par des écoles modernes ou par les écoles de la sidérurgie où ils avaient été en contact avec les relations humaines. Ils savaient comment traiter les relations avec les délégués, comment diriger. Tout était fait pour empêcher la représentation syndicale de donner satisfaction aux ouvriers de l'usine.

On a changé les méthodes parce que les contacts avec la direction ne représentaient pas grand-chose. Par la suite aux réunions du comité d'établissement, on a discuté librement de tout. Mais le directeur de l'époque répondait toujours non, non, et non. Du coup ça ne favorisait pas l'échange de vue. »

(Entretien M. Brynaert, représentant CGT de l'usine de Montataire, déjà cité, 18 juin 1985, réalisé par J.-P. Besse).

Mai 68 paraît avoir eu une autre conséquence de taille, qui ne concerne pas uniquement Usinor mais l'ensemble des sociétés dépendant de l'UIMM. En 1969, s'ouvrent des négociations qui aboutiront en 1975 à la signature de la nouvelle grille de classification remplaçant la grille Parodi de 1945.

¹³³Il en existe à Montataire, à Denain et probablement à Longwy et ailleurs.

3. La centralisation interne et externe des négociations paritaires.

Cette volonté de transformation est aussi dictée par l'écart de plus en plus important entre les postes définis par la grille Parodi et la réalité issue de l'évolution des technologies de production que nous avons constatée plus haut. Depuis le début des années 1970 et plus encore après l'arrivée de François Ceyrac à la tête du CNPF en 1974, la politique conventionnelle est à l'époque un axe majeur des instances patronales¹³⁴. Ce changement de grille fournit à la direction centrale d'Usinor l'occasion de mener une action plus centralisée, car elle participe aux négociations :

« L'UIMM était essentiellement un regroupement des grandes entreprises. C'était un avantage, car nous avons de nombreux points communs. Mais c'était un peu un frein parce qu'on est plusieurs groupes et c'est toujours plus difficile de faire quelque chose. Il est vrai que la sidérurgie était plutôt en avance par rapport à d'autres. »

(Entretien M. Nathan-Hudson, déjà cité, 21 janvier 1993).

L'accord national est signé le 21 juillet 1975. Il définit 200 emplois repères et permet avec 9 diplômes professionnels d'accéder à certains niveaux de la grille. Il valorise les diplômes et l'expérience acquise sur le tas¹³⁵. Il est intéressant de constater que la nouvelle classification ébauche une séparation entre l'aspect « social » de l'activité de la maîtrise, dont les membres rejoignent une échelle particulière, et le début d'une échelle « technicien d'atelier » où ce sont les connaissances techniques de haut niveau et l'expérience qui sont validées. La grille est mise en application chez Usinor en deux étapes, le 1^{er} avril 1976 puis le 1^{er} janvier 1977. Elle se substitue aux accords locaux mais les organisations territoriales compétentes doivent prendre acte paritairement de cette substitution de classification. Cela se fera progressivement. Pour la métallurgie de l'Oise dont dépend l'usine de Montataire l'accord est signé le 21 janvier 1976 ; pour la sidérurgie du Nord, la substitution a lieu le 7 octobre 1975 et pour la sidérurgie de l'Est, le 11 décembre 1975. La note de présentation de cet accord insiste sur « l'harmonisation sociale qui est menée en relation avec l'accord de mensualisation »¹³⁶.

La centralisation de la fonction est donc une contrainte imposée par les modalités de négociation de l'accord, même si, par ailleurs, la fusion avec Lorraine-Escaut avait déjà conduit à une homogénéisation et une centralisation. Pour le reste, comment évolue la

¹³⁴P. Morville, *Les nouvelles politiques sociales du patronat*, Paris, La Découverte, 1985, p. 31-33.

¹³⁵F. Eyraud, « La fin des classifications Parodi », art. cité.

¹³⁶*Montataire-informations*, n° 34, 1/1976. Par ailleurs, un avenant est signé le 9 juillet 1976 pour améliorer les conditions de formation (congé formation pour des salariés présents pendant plus de 2 ans dans l'entreprise, amélioration de l'indemnisation de la formation).

structure, et en particulier la direction générale ?

B. UNE GRANDE STABILITE STRUCTURELLE MALGRE LES CHANGEMENTS INTERNES ET EXTERNES

La direction générale et l'organisation de l'entreprise se maintiennent globalement. Toutefois l'organisation commerciale évolue un peu.

1. Une organisation de la direction générale et des structures quasiment inchangée.

En ce qui concerne la rue d'Athènes à Paris, peu de grands changements. Seuls quelques nouveaux directeurs s'y installent, comme Paul Aussure et Jean-Marie Nathan-Hudson qui viennent de Lorraine-Escaut. Le siège grandit peu, en comparaison des salariés nouveaux qui arrivent dans le périmètre de la société. Les effectifs de la direction parisienne évoluent ainsi : rue d'Athènes, en 1960, 78 personnes ; en 1965, 97 personnes ; en 1970, 194 + 201 (rue Daru, partie de l'ancienne direction de Lorraine-Escaut). Le siège de Lorraine-Escaut, rond-point Bugeaud à Paris, est cédé à Vallourec.

Ce rapprochement n'était pas *a priori* évident car Lorraine-Escaut dispose déjà à cette époque d'un siège social traditionnel avec des fonctions regroupées sur un seul site parisien. Le choc avec la tradition Usinor est assez rude pour les nouveaux arrivants :

« Lorraine-Escaut, c'est déjà une entreprise moderne avec un siège social, une organisation fonctionnelle, une direction générale comprenant de nombreux directeurs. Usinor n'est pas du tout cela. C'est un immeuble ancien, hôtel de quartier un peu bourgeois et de bon ton. Il comprend environ 40 personnes, uniquement les directeurs généraux. Aucun service, c'est vraiment la tête qui n'aime pas mêler la direction et l'opérationnel. Paris, c'était les stratèges ou l'élite. »

(Entretien M. Rosat, déjà cité, 10 septembre 1992).

Après la fusion, le modèle Usinor reste dominant. L'essentiel de l'accroissement se fait par conséquent à l'échelon des directions intermédiaires, c'est-à-dire des groupes géographiques A, B, C et D. Ils sont rebaptisés en 1972 groupe Nord (anciens groupes A et B) et groupe Est (ancien groupe C)¹³⁷. L'usine de Dunkerque constitue toujours un groupe autonome. La logique de produit est encore plus vague que dans l'ancienne organisation car maintenant, le groupe Nord contient un mélange encore plus grand de produits longs et plats. Le critère retenu est toujours géographique. Les services centraux de Valenciennes se développent. Ils comprennent comme on l'a vu, la direction commerciale, la direction métallurgique, la direction comptable et informatique¹³⁸.

¹³⁷M. Spreux prend la tête du groupe Nord, et M. Dauptain celle du groupe Est, conseil d'administration du 20 avril 1972.

¹³⁸*Montataire-informations*, n° 25, 1/1974.

2. Une légère modification de l'organisation commerciale.

La direction commerciale mérite une analyse détaillée car elle paraît être un enjeu important dans l'apparition de la direction fonctionnelle centralisée. Elle est répartie entre Valenciennes et en partie centralisée à Paris¹³⁹.

À Valenciennes, la direction commerciale compte 3 départements : « produits », « réseaux de vente » et « administration générale et programmes ». Le département « produits » est divisé en produits longs et plats. Il s'occupe des relations entre les usines et la clientèle. Le second département s'occupe de la gestion des ventes par destination (France, CECA, et pays tiers). Le troisième département est chargé de la surveillance de la charge des trains et de la répartition des commandes entre les usines, et de l'administration des relations avec la clientèle. La direction dispose d'outils de prévision à 5 ans, d'un plan annuel qui d'après le directeur couvre les ventes prévisionnelles à 10 % près, et enfin d'une planification trimestrielle.

Le réseau de vente de l'époque est divisé en deux grands secteurs. La vente directe est opérée par deux filiales : Usinor-vente pour le marché français et la CECA, et Usinor-exportation pour le reste du monde. La vente indirecte — c'est-à-dire passant par des intermédiaires — est effectuée par deux autres filiales, Longométal et SLPM, auxquelles s'ajoutent des négociants de fer¹⁴⁰.

La logique de ventes retenue, en France comme à l'étranger, est celle de la zone géographique et non celle du type de clientèle. La France est découpée en 3 zones : Centre-Ouest, Est et Sud¹⁴¹. On remarque que malgré la complication des ventes en termes de quantité et de variété de produits, la structure commerciale de la société a peu évolué par rapport à ce que nous avons vu plus haut. Il s'agit bien d'un choix des dirigeants, l'argument utilisé est celui de l'absence d'une séparation par type de produits au sein de la structure commerciale :

« La direction commerciale était centralisée à Valenciennes. Dans l'ancienne Usinor, elle vendait tous les produits. D'ailleurs, c'est l'organisation commerciale qui a empêché ce passage à la budgétisation. »

(Entretien J. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992).

On ne comprend pas bien pourquoi cette logique de produit n'a pas été mise en place dès cette époque. Ce choix semble bien provenir d'une profonde crainte des dirigeants,

¹³⁹Entretien M. Rosat, déjà cité, 10 septembre 1992.

¹⁴⁰Les ventes indirectes représentent 600 000 tonnes/mois en 1972 sur un total d'environ 2 millions de tonnes vendues par mois, soit 30 % des ventes, *Montataire-informations*, n° 18, 2/1974.

Maurice Borgeaud et Jean Hüe de la Colombe, de voir s'établir une dérive bureaucratique s'il y avait la création d'une direction fonctionnelle par produit, centralisée à Paris :

« Maurice Borgeaud m'a dit, et c'était vrai : " La direction générale, c'est moi d'abord ; c'est Monsieur de la Colombe qui est un autre moi-même, c'est Monsieur Porché qui s'occupe des questions cristallisées et Lerebours qui s'occupe des questions non-cristallisées. " C'est-à-dire qu'il était en recherche de problèmes. Il ajoute : " Les outils de la direction générale sont le siège social que j'ai toujours voulu léger, qui comporte 80 personnes, et les services centraux de Valenciennes ", 300 personnes à l'époque. »

(Entretien J. Leclerc, ancien directeur de la recherche-métallurgie, déjà cité, 3 mars 1993)

En définitive, durant les années 1960, de nombreux changements touchent l'environnement et l'intérieur d'Usinor : l'entreprise fusionne avec Lorraine-Escout. Par ailleurs, la nature des relations hiérarchiques au sein de la société évolue à la suite d'événements extérieurs comme la crise de Mai 68, la transformation du cadre légal et conventionnel ou de l'évolution technologique de la société qui s'accélère. Pourtant, les structures de direction changent peu avant et après la fusion et les évolutions analysées : le pouvoir est extrêmement centralisé entre les quelques dirigeants du siège parisien, les nouvelles usines, même si elles compliquent les tâches de gestion stratégiques et opérationnelles de la direction, n'amènent pas pour autant de grandes réformes dans la logique géographique de l'ancienne Usinor. Des choses changent comme l'émergence d'une fonction personnel appelée à jouer un rôle stratégique et les débuts de l'internalisation d'une fonction recherche. Par ailleurs, là où les anciennes équipes dirigeantes des usines ou des services étaient globalement préservées, on assiste à un début de mélange¹⁴².

Du point de vue macro-économique, l'industrie nationale et la sidérurgie paraissent une nouvelle fois avoir retardé les principales restructurations et modernisations par rapport à leurs concurrents européens et mondiaux¹⁴³.

Il convient maintenant de voir comment cette entreprise, avec sa structure globalement décentralisée, aborde les années 1970 et surtout la crise qui va mettre en péril la sidérurgie française à partir de la fin de 1976.

¹⁴¹À l'étranger, par exemple, lorsqu'un marché est jugé important, on crée une filiale. Exemple : Usinor Sales Corporation aux États-Unis en 1971. AGO de 1972.

¹⁴²Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992.

¹⁴³M. Fouquin, « Modalités des restructurations industrielles », *Revue d'économie industrielle*, n° 31, 1^{er} trimestre 1958, p. 27.

CHAPITRE VIII

DE LA DIRECTION DE « PME » A LA DIRECTION GÉNÉRALE MULTIDIVISIONNELLE A ÉTAT-MAJOR : FERMETURES, MUTATIONS ET INTÉGRATION DE LOCALISMES AFFAIBLIS

Les années 1970 amènent une profonde modification du paysage concurrentiel dans lequel évolue la société Usinor. La crise économique générale et sectorielle impose de terribles restructurations dans les outils et les usines du groupe.

La crise de la sidérurgie ne constitue qu'un aspect de la crise de reconversion industrielle que connaît l'économie des pays occidentaux. Le changement des règles du jeu économique se caractérise par une perte du pouvoir des producteurs sur les marchés en faveur des clients. Une vive concurrence par les prix se met en place, accompagnée par l'ouverture des marchés nationaux aux échanges internationaux. De nouveaux acteurs apparaissent : des États, comme le Japon ou certains nouveaux pays industrialisés, ou des entreprises, lorsqu'elles choisissent d'accélérer leur stratégie d'internationalisation.

Si, au début, de nombreux analystes ont pu parler d'une simple crise conjoncturelle, la majorité doit admettre aujourd'hui qu'il s'agit d'une crise structurelle. C'est bien une mutation qui s'accompagne d'une restructuration de l'ensemble du système productif mondial. Avant de revenir à l'évolution d'Usinor, il faut d'abord cerner les caractéristiques de cette restructuration.

En s'appuyant sur les travaux de Jacques de Bandt et Yves Morvan, on peut en proposer la définition suivante.

La crise de restructuration correspond à un ensemble de mouvements profonds qui touchent d'abord les anciennes structures économiques. Elle se caractérise alors par une évolution dans les frontières qui séparent les marchés du fait du changement des clients ou des technologies. Elle se caractérise ensuite par une transformation des relations que tissent les entreprises sur les marchés (concurrence, cartellisation, etc.). Elle se caractérise enfin par un changement du modèle d'organisation industriel et social dominant (structures des entreprises, logique d'organisation taylorienne ou flexible, système éducatif, système financier, etc.).

La restructuration passe ensuite par une recombinaison et une transformation des relations entre les marchés, les acteurs et les modes d'organisation évoqués à l'instant. Dans ces conditions, certains éléments disparaissent. Dans une certaine mesure, la restructuration

correspond alors à un assainissement de l'économie. Elle peut être progressive et spontanée ou bien organisée par l'État dans le cadre d'une politique industrielle.

Enfin, il ne peut y avoir restructuration sans l'apparition de nouvelles formes de régulation et d'organisation ou d'acteurs nouveaux. Il faut alors chercher à évaluer s'ils sont réellement différents de ce qui existait jusqu'à maintenant ou s'il ne s'agit que de changements superficiels¹.

Cette définition doit influencer immédiatement l'étude d'Usinor. Elle oblige à évaluer les changements que la crise fait peser sur les outils de gestion, les logiques organisationnelles et les acteurs de l'entreprise rencontrés jusqu'à présent. Elle suppose d'en préciser les modalités.

La crise, soit directement soit par les réactions qu'elle entraîne, finit de faire éclater le localisme économique et social que chaque unité avait historiquement tissé avec son environnement. La société se voit contrainte de gérer la première crise commerciale et financière de son histoire qui aboutit à des diminutions d'effectifs très importantes.

Ceci bouleverse les rapports de propriété et de direction qui s'étaient établis depuis l'après-guerre. Depuis la Seconde Guerre mondiale, l'État n'a jamais été très éloigné de la sphère sidérurgique. Cette fois-ci, il y prend totalement pied.

Ensuite, les modèles de décision qui avaient primé jusque-là chez Usinor sont profondément remis en cause par l'arrivée de dirigeants extérieurs et les critères de gestion imposés par des créanciers. Ceci entraîne, en grande partie sous la pression des nouveaux actionnaires, un changement de stratégie, mais cela suppose d'abord que les nouveaux dirigeants aient pu construire au sein de l'organisation un nouveau réseau d'acteurs qui va en permettre la réalisation.

Derrière cette valse des dirigeants, émerge ici la question de la capacité des anciens stratèges à changer leur modèle de décision et celle des nouveaux à s'implanter et à transformer l'entreprise. Une des conséquences immédiates de tous ces bouleversements, c'est l'apparition d'une structure fonctionnelle puis divisionnelle au sein de l'entreprise.

Enfin, ces évolutions soulignent le rôle des outils de gestion comme la comptabilité ou le contrôle budgétaire dans l'homogénéisation des structures et de la stratégie de l'entreprise, bref dans la création d'un groupe.

Avant de détailler ces différents points, il faut revenir légèrement en arrière pour présenter les conditions qui prévalent juste avant que n'éclate la crise de la sidérurgie.

¹J. de Bandt et Y. Morvan, *op. cit.*, p. 1-6.

I. UN RETOURNEMENT CONJONCTUREL QUI REVELE LE FRAGILE EQUILIBRE DE LA SOCIETE USINOR

Généralement, les observateurs fixent le début de la crise au choc pétrolier d'octobre-novembre 1973. Ce renchérissement, s'il constitue une brusque augmentation des coûts d'approvisionnement de certaines entreprises, dont Usinor, ne doit pas être à lui seul rendu responsable de la crise économique. En fait, depuis la deuxième moitié des années 1960, l'INSEE constate dans l'économie française un ralentissement de la productivité du capital, qui traduit une baisse de l'efficacité des équipements, alors que la productivité du travail reste constante. Ceci provient en fait d'une importante substitution du capital au travail². Dans ce contexte, les industries intermédiaires et la sidérurgie s'en sortent plutôt mieux que les autres car la productivité du travail s'améliore nettement entre 1963 et 1969 essentiellement du fait de l'importante campagne d'investissements lancée à l'époque³. Par contre, la croissance de la valeur ajoutée y est plus faible qu'ailleurs⁴. Pourtant, jusqu'en 1973, la valeur ajoutée du secteur bénéficie essentiellement au facteur travail⁵.

Dès 1973, on note un net ralentissement de la consommation et des investissements. La fracture est en fait d'autant plus profonde qu'elle intervient à un moment où les structures de l'économie française sont déjà affaiblies.

Officiellement, la France entre en crise au troisième trimestre 1974, soit plus tard que la RFA et le Japon (quatrième trimestre 1973), mais en même temps que les États-Unis. On ne peut qu'être frappé par la simultanéité des dates. En fait, c'est au quatrième trimestre 1973 que l'effet des fortes hausses du prix du pétrole opérées en juin se fait le plus sentir⁶.

Rapidement, les indicateurs économiques se dégradent : la production industrielle baisse de 15 % entre mi-1974 et mi-1975⁷. La rentabilité économique des entreprises se dégrade car elle ne peut plus profiter de l'effet de levier. Après s'être endettées afin de bénéficier des taux d'intérêt réels relativement faibles, les entreprises sont confrontées dorénavant à la baisse des résultats économiques conjuguée à une augmentation des taux d'intérêt qui diminue fortement

²A. Gueslin, *op. cit.*, p. 50.

³« Fresque historique du système productif », *op. cit.*, p. 61-63.

⁴*Ibid.*, p. 111.

⁵B. Camus, M. Delattre, J.-C. Dutailly, F. Eymard-Duvernay et L. Vassille, *op. cit.*, p. 61.

⁶*Ibid.*, p. 23-26.

⁷A. Gueslin, *op. cit.*, p. 55.

leurs marges⁸. Le poids des frais financiers passe de 19 % de l'excédent brut d'exploitation en 1966, à 27 % en 1969 et 67 % en 1975. Enfin, le chômage commence à se développer. En 1959, il touche 1,5 % de la population active, il atteint 3 % en 1974⁹. En mars 1974, 447 000 personnes sont concernées. Les délais de passage sur le marché du travail commencent à augmenter fortement¹⁰. Le taux de couverture des échanges extérieurs se dégrade à partir de 1974¹¹. C'est dans ce cadre général que la crise du secteur sidérurgique se développe.

Les difficultés d'Usinor se révèlent un peu plus tard. En janvier 1974, le conseil signale la bonne stabilité de la situation commerciale. D'ailleurs, le record de production mondiale d'acier est battu en 1974 avec 709 millions de tonnes¹². Il faut attendre janvier 1975 pour que la direction constate une dégradation de la dynamique du marché sidérurgique. La situation devient critique en mai et juin 1975. En mai, la production et les commandes ont diminué de 30 %¹³. En juin, le président déclare au conseil que la société est au bord de la cessation de paiements car elle ne peut faire face à ses charges financières¹⁴.

Ce retard par rapport à la crise générale a plusieurs causes. Premièrement, il traduit logiquement le fait qu'Usinor fournit surtout deux grands marchés : l'automobile et les équipements ménagers. Il s'agit par rapport au consommateur final d'une demande dérivée. Il faut donc un délai pour que les entreprises de ces deux secteurs répercutent le ralentissement de leurs ventes sur leurs propres fournisseurs. Mais il y a une autre raison. On peut aussi y voir le résultat de l'absence de prise de conscience de l'arrivée de la crise par les dirigeants des sociétés sidérurgiques et d'Usinor en particulier. Les résultats économiques de l'entreprise Usinor sont excellents dans la période 1968-1972¹⁵. La crise est donc, au début du moins, perçue comme un nouveau retournement conjoncturel. Ce point est important car il explique les difficultés rencontrées par la société à prendre le virage vers la restructuration. Il convient de faire un bref retour sur cette période de forte croissance.

A. L'EMBELLIE AVANT LA CRISE : DUNKERQUE III ET FOS-SUR-MER

La période de 1968 à 1974 est proprement extraordinaire pour Usinor et la sidérurgie.

⁸L'augmentation des taux suit la hausse de l'inflation qui passe de 4 % en moyenne sur la période 1960-1968 à 6,4 % entre 1968 et 1973 et 10,5 entre 1973 et 1979. P. Bezbakh, *Inflation et Désinflation*, Paris, La Découverte, 1986, p. 21.

⁹A. Gueslin, *op. cit.*, p. 43, 50, 52.

¹⁰J. Freyssinet, *Le chômage*, Paris, La Découverte, 1984, p. 32.

¹¹A. Gueslin, *op. cit.*, p. 46.

¹²E. Dourille, *op. cit.*, p. 35.

¹³Conseil d'administration du 15 mai 1975. Archives Usinor.

¹⁴Conseil d'administration du 18 juin 1975 : « L'entreprise ne peut pas effectuer ses amortissements, ni payer ses charges financières. »

Elle laisse présager pour l'avenir une forte croissance de la demande en particulier dans le domaine des produits plats. Mais Usinor n'est pas la seule entreprise à faire cette prévision. La sidérurgie lorraine, regroupée autour de De Wendel décide de se doter à son tour d'une grande usine sur l'eau : Fos-sur-Mer. Confrontés à des difficultés, les Lorrains sollicitent Usinor qui accepte de participer au projet. Ceci alourdit ses besoins financiers.

1. Le doublement de l'usine de Dunkerque : Dunkerque III.

La forte croissance du marché amène les dirigeants d'Usinor à proposer un doublement de la capacité de Dunkerque de 4 millions à 8 millions de tonnes après Mai 68 :

« Mai 68 a été certes une secousse qui a cassé la production mais l'événement, c'est que la conjoncture de 1968 a été non pas bonne, mais éblouissante. On s'aperçoit alors que Dunkerque II sera saturée à 3,5 millions de tonnes vers 1969 ou 1970. On décide seuls et sans l'avis de personne de faire Dunkerque III, c'est-à-dire le HF 4 poussé à 14 mètres, une seconde aciérie et un nouveau train à bandes.

La décision est prise en décembre 1968 et porte Dunkerque de 4 à 8 millions de tonnes. C'est une décision de Maurice Borgeaud et Jean Hüe de la Colombe qui nous l'annonce un lundi matin. Il faut voir qu'une tranche de 4 millions de tonnes, c'est énorme, même encore aujourd'hui. On ne demande rien à l'État puisqu'on est riche. On a augmenté notre capital. On a lancé les commandes. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992).

Il est vrai que la France est alors confrontée à une pénurie d'acier. Entre 1967 et 1973, cela se répercute sur les prix de l'acier qui augmentent beaucoup plus vite que l'indice général des prix¹⁶. Entre 1968 et 1970, le chiffre d'affaires des entreprises sidérurgiques augmente de près de 65 %. 16 % proviennent de la hausse du volume des ventes et 40 % de celle des prix¹⁷. Cette forte croissance attire les sidérurgistes étrangers. En 1971, ce sont les entreprises belges qui exportent massivement à prix réduits vers notre pays. Cette concurrence pose de nombreuses difficultés aux entreprises françaises les plus anciennes et les plus fragiles financièrement¹⁸.

La première brame de coulée continue sort de l'aciérie de Dunkerque en janvier 1971. En 1973, une batterie pour la cokerie est mise à feu. Elle augmente la capacité de l'usine de 2,3 millions de tonnes par an. Le projet d'extension vise aussi à développer la tôlerie forte afin de répondre à la hausse prévisible de commande de plates-formes pétrolières¹⁹. Une seconde coulée continue est mise en chantier en 1972 (3 séries de 2 lignes). Elle est destinée

¹⁵Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992.

¹⁶B. Camus, M. Delattre, J.-C. Dutailly, F. Eymard-Duvernay et L. Vassille, *op. cit.*, p. 290.

¹⁷P. Laffont, art. cité, p. 48.

¹⁸K. Warren, *op. cit.*, p. 184.

¹⁹Sa capacité passe de 65 000 à 120 000 tonnes/mois pour un coût estimé à 1,55 milliard de francs, conseil d'administration du 19 septembre 1974.

en particulier à la production de lingots. Elle sera mise en production en 1974. Enfin, nous l'avions signalé, un quatrième haut-fourneau a été construit²⁰. En 1974, malgré un ralentissement des travaux, une nouvelle ligne de coulée continue à aciérie n° 1 est démarrée. Ces investissements nécessitent d'importants financements. Usinor ne recourt pas aux banques, mais augmente par deux fois son capital, en mai 1969 de 381 millions de francs, puis en novembre 1970. Le capital passe de 1,14 à 1,42 milliard de francs²¹.

Dunkerque n'est pas le seul effort d'investissement effectué par la société. La nouvelle usine de Mardyck, complémentaire de Dunkerque dans le domaine du laminage à froid, est mise en service dans le courant de l'année 1973. Elle doit comprendre à terme une ligne d'étamage, une ligne de décapage, un laminoir à froid de 5 cages, un skin-pass de 88'' de largeur, un recuit continu et un atelier de parachèvement²². La mise en service du recuit continu a lieu fin 1974, ainsi que celui d'une cage duo de décapage, et de 2 laminoirs skin-pass (80''). Une seconde ligne de cisailage de fer-blanc est mise en chantier. Avec le démarrage début 1973 de l'étamage électrolytique, Usinor devient producteur de fer-blanc.

Les anciennes usines poursuivent elles aussi leur modernisation. En 1972, on arrête définitivement les trains à fer marchands de Denain. En 1973, l'usine met à feu un second haut-fourneau à 9,5 m de diamètre qui remplace trois anciens plus vieux et plus petits²³. Face à l'afflux des commandes, un ancien four Martin est remis en service en février 1973.

À Valenciennes, l'aciérie Martin est complètement arrêtée²⁴. En juin 1972, la direction annonce au conseil que l'usine de Valenciennes sera fermée après 1975. Ceci ranime d'ailleurs un débat sur la nature des unités sidérurgiques. La CFDT se bat pour le maintien de petites usines intégrées spécialisées à l'opposé de grandes unités de type Fos-sur-Mer ou Dunkerque. L'argument utilisé est de faire baisser leurs coûts de fabrication par un

²⁰La mise à feu pose des difficultés importantes durant l'année 1975, conseil du 16 janvier 1975. En juillet de la même année, devant le retournement commercial, la direction déclare que ce haut-fourneau est en fait déjà inutile.

²¹Conseils d'administration de 1969 et 1970.

²²Le projet initial de Dunkerque I envisageait de construire une telle installation à partir de 1962 avec un démarrage prévu en 1965 : un décapage continu, un train tandem 5 cages, des installations de skin-pass et de recuit d'une capacité de 300 000 t/an et une ligne d'étamage électrolytique de 120 000 t/an. *Lettre du P.-D.G. d'Usinor au directeur de la DIFA*, 2 octobre 1961, mais la décision est datée du 20 juillet 1955, AN, IND. 780641, « Usinor 1966-1971 ».

²³Il reste le n° 1 à 7 mètres, le n° 3 à 9,5 m et le n° 5 à 8,7 m. En 1971, un projet de modernisation de Denain portait sur la réalisation, en commun avec Vallourec, d'une coulée continue pour ronds à tubes avec 4 lignes de 20 000 à 25 000 tonnes/mois. Elle devait être mise en service à la fin de 1973, conseil du 11 février 1971. Le budget de 110 millions de francs prévu à cet effet est annulé en juin 1972. Le projet est enterré.

²⁴Cette fermeture entraîne 180 départs en préretraite grâce à l'application de l'accord interprofessionnel du 27 mars 1972.

approvisionnement en minerai depuis Dunkerque²⁵. Il ne semble pas que cette revendication ait eu des retombées sur le maintien ou la création de petites unités spécialisées. Il y a bien la création de la mini-usine d'Alpa, mais la décision avait été prise avant²⁶. À partir de 1973, une mobilisation de la population et des élus locaux se développe à Valenciennes pour lutter contre un éventuel désengagement de la société Usinor du Valenciennois. La CFDT propose l'installation du train à froid à Valenciennes et non à Mardyck. Au contraire, la direction soutient que le manque de place, en particulier pour construire une préparation de charge, empêche la modernisation et la poursuite de l'activité sur ce site²⁷.

À Thionville, un four électrique de 60 tonnes est lancé en remplacement d'un four Martin et la cokerie est stoppée en mai 1972²⁸.

Reste pourtant l'investissement majeur qu'Usinor n'avait pas prévu mais se voit contrainte d'assumer : la seconde usine côtière française, Fos-sur-Mer.

2. L'usine sur l'eau de la Lorraine : Fos-sur-Mer.

Selon Philippe Mioche, il s'agit de l'actualisation d'un ancien projet de sidérurgie en Méditerranée²⁹. Face à la forte croissance du marché des produits plats et à l'initiative d'Usinor qui lance le projet de Dunkerque III, la sidérurgie lorraine réagit :

« Voyant cela, les gens de la Sollac en Lorraine se sont dit que pour la troisième fois, ils s'étaient fait coiffer. Ils ont cherché éperdument une réponse et se sont mis à actualiser des dossiers qu'ils avaient depuis longtemps pour construire une usine maritime. Deux sites se disputaient, Le Havre et Fos. Le problème était que le projet du Havre entraînait en concurrence avec Dunkerque et Fos avec Tarente en Italie. De plus, Le Havre maintenait le désert français en industrialisant le Nord encore une fois. Finalement, ils se décident pour Fos pour 4 millions de tonnes. Nous avons fait alors des efforts éhontés dans les cabinets ministériels pour bloquer le projet, mais eux aussi. Finalement le projet a été lancé en 1971 avec Dherse à sa tête et Durand-Rival pour les travaux neufs.

Je peux dire à titre personnel que ce fut une erreur terrifiante tant de la part d'Usinor que de la part du groupe lorrain. Ce furent deux décisions qui furent trop techniques, qui tournèrent trop le dos au marché et n'ont pas senti que la croissance aurait une fin. Je pense que Dunkerque III pouvait encore faire l'affaire, mais que Dunkerque et Fos, il y en avait une de trop. C'était du bon sens car cela faisait une augmentation de 40 % de la production ! Il est vrai que nous étions en concurrence et que ce n'était pas commode d'aboutir. À ce moment, il aurait fallu une concertation à l'échelon ministériel, elle n'est pas arrivée. Il n'est pas sûr que cette concertation ait de toute façon été possible car Borgeaud et Dherse avaient une profonde antipathie

²⁵Mémo CFDT Valenciennes destiné aux conseillers généraux du Nord, mai 1972, AN, IND. 780641, Dossier « Valenciennes ».

²⁶ Je remercie M. Georges Messin pour m'avoir communiqué de précieuses informations sur la naissance des mini usines en France, *Les mini-usines sidérurgiques en France*, working paper, 2003.

²⁷Déclaration de M. Hüe de la Colombe, mai 1973, AN, IND. 780641.

²⁸Ceci entraîne 85 départs en préretraite à 60 ans. Conseil de janvier 1972. Archives Usinor.

²⁹P. Mioche, *La sidérurgie et l'État...*, op. cit., p. 80-105.

l'un vis-à-vis de l'autre. Enfin, Paribas ne l'aurait probablement pas admis. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992).

Ce projet répond aussi à certains objectifs de la politique publique d'aménagement du territoire. On considère que cette usine va constituer un élément structurant pour l'industrie et l'économie du Sud-Est de la France³⁰.

La Solmer, le support juridique de l'usine de Fos, est créée en 1970 par Sollac. Thyssen y prend une option de 20 %, et acquiert immédiatement 5 %³¹.

En décembre 1969, pour la première fois, le projet Fos est évoqué au conseil d'administration d'Usinor. De toute évidence, les nordistes ne voient pas d'un bon œil cet investissement. Ils demandent aux pouvoirs publics que ce projet soit soumis à leur accord en cas de participation étrangère et qu'en cas d'octroi de prêts à Solmer, Usinor bénéficie de sommes équivalentes pour ses propres projets.

« Fos démarre début 1974, plus facilement que Dunkerque où nous avons eu de grosses difficultés avec le HF 4. Mais d'un autre côté, de la Colombe avait mis en place la première aciérie au monde basée à 100 % sur la coulée continue. À ce moment, se produit un événement assez imprévisible. Le groupe lorrain s'est trouvé dans l'impossibilité de poursuivre le projet Fos. Les devis avaient été dépassés. Dherse et Henri de Wendel sont venus assez penauds demander à Borgeaud et de la Colombe d'entrer dans Fos. Ils ont hésité.

Giscard d'Estaing, alors ministre des Finances, convoque Borgeaud et lui demande instamment de venir parce que si le groupe lorrain se casse la figure, c'est ensuite le GIS, et on aurait tous probablement saigné. On avait eu l'expérience avec Pompey qui nous a certes coûté quelques millions mais qui nous aurait plus coûté si elle était morte³². Borgeaud y a été, mais a d'abord refusé. Giscard lui avait proposé de rentrer à hauteur de 25 % pensant probablement qu'une fois dedans il faudrait bien accompagner le projet.

Il redemande à Borgeaud, nouveau refus, et à la troisième démarche, il lui propose cette fois 50 %, en disant qu'il comprend notre crainte de n'être que des payeurs muets. Nouveau refus de Borgeaud, alors là Giscard sort le grand jeu et lui explique que l'argent manquant chez Usinor pour rentrer dans Fos, l'État lui prête avec un remboursement différé. Il ajoute, en tournant l'argument financier et technique : " Écoutez, vous êtes ingénieur des Mines, vous devez servir l'intérêt général, votre devoir est de dire oui. " C'était la dernière chose à dire à Borgeaud, protestant et rigoureux, il est rentré et il a dit oui, et Usinor a été ruinée. On l'a compris plus tard. 1974 a été le plus bel exercice jamais fait par Usinor. Dunkerque tournait, Fos montait en régime. Finalement, on est rentrés de vacances en septembre et octobre 1974, les carnets étaient vides et il a fallu organiser le chômage vers février-mars 1975. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité).

³⁰C. Stoffaës, *op. cit.*, p. 190.

³¹Il renonce à son option en 1977 et demande à ce qu'on rachète ses 5 %, ce qui occasionnera un procès sur l'évaluation des frais de sortie.

³²P. Chaskiel et M.-C. Villeval, *op. cit.*, p. 20.

Début 1970, probablement en février, Paul Aussure va voir Jean-Yves Haberer à la direction du Trésor à propos du financement de la cokerie de Dunkerque III. J.-Y. Haberer lui demande si Usinor serait éventuellement intéressée par une prise de participation dans Fos. Le directeur général adjoint d'Usinor lui aurait répondu : « Pourquoi pas ? »³³ En novembre, la Sollac propose à Usinor la possibilité d'utiliser 20 % des produits à chaud de Fos³⁴. Le conseil d'administration de juillet 1972 précise que des contacts avec Sollac ont commencé à la demande des pouvoirs publics³⁵. L'accord entre Usinor et Sollac est conclu en octobre 1972³⁶.

Le témoignage rapporté ici diverge de la conclusion de Jean-Gustave Padioleau qui laisse entendre qu'Usinor a subtilement manœuvré pour entrer à moindre coût dans le projet de Fos-sur-Mer³⁷. En fait, il semble que les dirigeants d'Usinor aient d'abord été contre pour des raisons de concurrence, puis aient tardé à y entrer compte tenu de l'ampleur du financement supplémentaire à trouver pour Fos à un moment où le projet Dunkerque III pèse déjà lourdement sur les capacités financières de la société. L'influence de l'État paraît ici déterminante sur la stratégie industrielle d'Usinor. C'est au nom des intérêts économiques et financiers de la Nation que l'État parvient à infléchir les choix initiaux de la direction nordiste. Mais la direction d'Usinor n'est pas dépourvue d'arguments dans la négociation. Du coup, en prenant à sa charge une bonne partie des risques financiers, l'État fait sauter ses dernières réticences. La stratégie du groupe se trouve ici modelée par un agent extérieur, l'État.

3. Un alourdissement des besoins financiers d'Usinor.

La première phase de Fos porte sur 3,5 millions de tonnes et une valeur de 7,7 milliards de francs. En octobre 1973, le slabbing de Fos est mis en marche. Fin novembre, le train à bandes est lancé³⁸. Le haut-fourneau n° 1 démarre en avril 1974, le n° 2 en octobre et la cokerie en septembre.

Quant aux besoins de financement, ils sont partagés entre Usinor, le groupe lorrain Sollac, l'État et les banques, ce qui pour ces dernières constitue une nouveauté.

Les 7,7 milliards sont couverts à hauteur de 2,3 milliards par des fonds propres, soit 29,9 % du total : 800 millions par Usinor (10,4 %) et par Sollac (10,4 %), soit 1,6 milliard, 200 millions par Sollac qui paie la cokerie Marcoke (2,5 %), 500 millions par les banques

³³ *Compte rendu d'un entretien avec J. Hûe de la Colombe*, 24 février 1970, AN, IND. 780641, art. n° 6.

³⁴ Conseil de novembre 1970. Archives Usinor.

³⁵ J.-G. Padioleau parle du 7 juillet 1972 comme étant la première réunion entre Solmer et Usinor sur une éventuelle prise de participation, J.-G. Padioleau, *Quand la France s'enferme*, Paris, PUF, 1981, p. 199.

³⁶ *Ibid.*, p. 200.

³⁷ *Ibid.*, p. 194-197.

(6,5 %) relayées après 6 ou 7 ans par Usinor ou Sollac.

Pour sa participation de 800 millions, Usinor bénéficie d'un prêt de 400 millions par le FDES (5 %). Elle doit verser 400 millions en fonds propres sur 3 ans. En mai 1973, le Crédit national accorde un nouveau prêt de 400 millions, payable en 2 fois en mars et au second semestre.

Usinor entre dans le capital de Solmer lors d'une augmentation de 195 millions et de 25 millions dans celui de Sidfos³⁹. La seconde tranche de 200 millions est versée en septembre 1973 pour couvrir les 195 millions. À la fin de l'année, le capital de Solmer atteint 750 millions de F.

Il faut souligner ici un virage dans la politique de financement de la société. Pour la première fois de son histoire, Usinor s'endette à moyen terme auprès de banques pour se financer⁴⁰.

Malgré ces apports extérieurs, les sommes investies conjointement dans Dunkerque III et Fos sont excessives. La combinaison des deux projets alourdit de façon dramatique les besoins de financement de la société. En 1972, une assemblée générale extraordinaire autorise l'émission d'un montant maximum de 600 millions de francs convertibles en actions. Cette somme est explicitement destinée à financer les travaux de Dunkerque III, Fos et Mardyck. Enfin, en 1975, la direction se voit accorder une autorisation de porter le capital à 2 milliards de F. Elle remplace celle de 600 millions donnée par les actionnaires en 1970. Elle ne l'utilisera pas.

L'endettement de la société augmente. Fin 1970, il atteint 44 % du chiffre d'affaires, fin 1971, 56 %, fin 1972, 75 %. Cela reste convenable pour la direction qui a prévu pour fin 1973, un ratio de 76 %, pour fin 1974, 70 %, et pour fin 1975, 60 %. En réalité il est déjà de 86 % fin 1973 soit 1 397 millions de francs⁴¹. Usinor voit donc cette source de financement à moyen et long terme se tarir.

Depuis 1972, Usinor a nettement plus emprunté que durant les années précédentes. En 1966, elle utilise le GIS à hauteur de 60 millions ; en 1967, 100 millions ; en 1968, 130 millions ; en 1970, 0 ; en 1971, 50 millions. En 1971, on passe à 110 millions, pour atteindre 465 en 1972, 310 en 1973 et 207 en 1974. Le maximum est atteint en 1975 où

³⁸Conseil du 20 décembre 1972. Archives Usinor.

³⁹Cette société, Sidfos, est une société en nom collectif utilisée comme support juridique permettant le transit de 500 millions provenant des banques. Conseils de mars 1973, du 15 mai 1973 et du 20 septembre 1973. Archives Usinor.

⁴⁰Voir plus de détails § II de ce chapitre.

⁴¹« Réunion du 26 juin 1973 avec Hûe de la Colombe », AN, IND. 780641.

Usinor recourt au GIS pour 627 millions de francs⁴².

Pourtant, les dépenses sur les nouvelles usines ne peuvent être ralenties. L'équilibre financier de la société est par conséquent menacé. Usinor est donc obligé de payer ses travaux par du financement à court terme, augmentant ainsi ses difficultés de trésorerie⁴³. Le danger est jugé suffisamment important pour amener les dirigeants à ralentir les travaux neufs : 1,3 milliard en 1971, 1,7 en 1972, 1,5 en 1973 puis 700 millions de francs en 1974 et 400 en 1975.

Cette stratégie de la « corde raide » ne peut se comprendre sans étudier l'environnement commercial. À cette époque, les perspectives de la société sont encore bonnes malgré l'arrivée du choc pétrolier. Fin 1973, la direction signale une pénurie d'acier au niveau mondial qui entraîne des augmentations de prix. La bonne conjoncture se maintient jusqu'en septembre 1974 où on constate un ralentissement des prix à la grande exportation⁴⁴.

En février 1975, la situation devient préoccupante. Elle pousse la direction à ralentir l'activité. Précaution oratoire ou réalité, la raison fournie par les dirigeants d'Usinor est qu'il s'agit de « lutter contre l'inflation dans le cadre des mesures gouvernementales ». Il est vrai que l'inflation est passée d'une moyenne de 4 % entre 1960 et 1968, à 6,4 % sur la période 1969-1973. En 1974, elle atteint 12,5 % et 13,4 en 1975⁴⁵.

D'octobre 1975 à septembre-novembre 1976, il y a une légère reprise. Mais en novembre, le conseil d'administration considère que « la situation est catastrophique, en particulier en ce qui concerne les produits longs et les plaques »⁴⁶. Les baisses de commandes oscillent entre -40 % et -60 % par rapport à 1974 ! Les stocks augmentent de façon importante. En 1975, la société détient 2 millions de tonnes de produits en stocks. Ceci accentue ses difficultés de financement, en particulier son besoin en fonds de roulement. En décembre 1976, pour la première fois, la direction parle de crise. Il est vrai que ses symptômes sont repérables dans la diminution de la consommation des clientèles de la sidérurgie.

Tableau 15

Consommation des produits sidérurgiques par branche en France

⁴²AGO des années correspondantes. Archives Usinor.

⁴³Conseil de février 1974. Archives Usinor.

⁴⁴En 1975, les estimations de la direction font état d'une baisse de 35 à 50 % des prix, la demande se réduisant d'environ 25 %, conseils d'administration de l'année 1975. Archives Usinor.

⁴⁵P. Bezbakh, *op. cit.*, p. 21-23.

⁴⁶Conseils d'administration de l'année 1975 et 1976. Archives Usinor.

(en milliers de tonnes)

	1974	1975	1976	1977	1978	1979
1 ^{re} transformation	4 698	3 891	4 398	4 209	4 433	4617
Travail des métaux	3 873	3 445	3 533	3 471	3 400	3 402
Construction métall.	3 543	3 135	3 166	2 951	2 885	2 935
Matériel ferroviaire roulant	176	182	153	158	112	142
Équipement ménager et machines	594	565	585	562	541	550
Automobiles et cycles	2 590	2 494	2 899	2 859	2 825	2 929
Construction navale	515	574	461	334	287	219
BTP, construction métal.	3 234	2 982	2 941	2 698	2 504	2 457
Divers	605	528	516	468	445	501
TOTAL	19 828	17 796	18 652	17 710	17 432	17 752

Source : *Office Technique pour l'Utilisation de l'Acier (OTUA), AN, IND. 910445 art. 22.*

La reprise de 1976 n'est que passagère. La baisse de la consommation s'accélère après 1976.

B. DE L'ADAPTATION DU RYTHME DE PRODUCTION AUX PREMIERES RESTRUCTURATIONS

Fidèles à leur modèle du cycle des affaires dans la sidérurgie — retournements réguliers et fortes reprises —, les dirigeants d'Usinor perçoivent dans ce qui se passe la forme habituelle d'une crise conjoncturelle. Leur prise de conscience est progressive, mais l'État intervient rapidement pour réclamer des solutions plus radicales. En 1977, le Plan acier organise les premières restructurations. La CECA intervient à son tour. Face aux violentes réactions sociales, une convention spécifique à la sidérurgie, la CGPS, organise l'accompagnement des fermetures.

1. Une première analyse de la crise : un retournement conjoncturel classique habituel dans la sidérurgie.

Comme le laissent clairement paraître les débats des conseils d'administration, le modèle d'analyse d'un retournement cyclique qui apparaît périodiquement dans le secteur sidérurgique est encore utilisé par les dirigeants. On peut y voir ce que Claude Riveline appelle un abrégé qui sous-tend la décision⁴⁷. Le modèle de conduite stratégique peut être ici résumé de la façon suivante : le marché des produits sidérurgiques est cyclique, ce qui entraîne régulièrement l'apparition de pertes comptables. Il faut anticiper la reprise en investissant massivement et en s'endettant. Par la suite, les formidables résultats obtenus

grâce à la reprise permettent de rentabiliser les nouvelles installations et d'équilibrer la situation financière. Ce raisonnement est appliqué aux retournements des prix sur les marchés nationaux et internationaux.

Les débats des conseils d'administration prouvent que la première réaction des dirigeants de la société est de considérer ce retournement comme une manifestation supplémentaire des cycles d'activité qui caractérisent depuis longtemps les marchés sidérurgiques⁴⁸ :

« La crise est arrivée très brutalement. 1973 et 1974 ont été des années extraordinaires pour les résultats et la production. Les années suivantes ont été très difficiles. L'analyse que nous avons faite au début, c'était qu'on était confrontés à un retournement conjoncturel, mais aggravé par la crise pétrolière. Ceci augmentait considérablement les prix de revient. En même temps, il y a eu une évolution dans les produits : allègement des voitures automobiles, utilisation moins importante de l'acier un peu partout. »

(Entretien J. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992).

Logiquement, les dirigeants organisent provisoirement un ralentissement de la production en attendant la reprise économique. Une première phase de chômage technique est organisée dans la société à partir du quatrième trimestre de 1975⁴⁹. Avec le retour des difficultés, fin 1976, on recourt encore à cette solution. La durée du travail hebdomadaire est abaissée : à Denain, 32 heures, à Valenciennes, 24 heures, à Louvroil, 27 heures, à Dunkerque, 38 heures, à Longwy, 24 heures pour l'usine et 32 heures à la tôlerie forte, à Thionville, 24 heures et à Sedan, 32 heures. Les diminutions de salaires qui accompagnent ces mesures sont au maximum de 7 %⁵⁰. Des installations sont provisoirement arrêtées à Valenciennes, à Longwy et à Fos. Il s'agit en fait d'arrêts pour rénovation qui sont anticipés. Pourtant il est décidé de ne pas rallumer un haut-fourneau à Valenciennes et à Longwy après les congés de l'été⁵¹.

La direction anticipe rapidement la sortie de crise et décide de poursuivre son effort de modernisation. Elle préconise les solutions qu'elle a toujours utilisées par le passé. En février 1975, le P.-D.G. déclare : « Il faut pour lutter contre les difficultés actuelles augmenter notre endettement »⁵².

Cependant, un tournant s'opère en février puis de nouveau à la fin de 1975. Cette fois,

⁴⁷C. Riveline, « Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations », *Annales des mines. Gérer et comprendre*, décembre 1991, p. 51.

⁴⁸Conseils d'administration de 1974 et 1975. Archives Usinor.

⁴⁹*Montataire-informations*, n° 30, 1/1975. La perte de salaires est presque totalement prise en charge par l'État, conseil d'administration du 18 septembre 1975. Archives Sollac-Montataire.

⁵⁰*Montataire-informations*, 2/1977, n° 38. Archives Sollac-Montataire.

⁵¹Conseil du 17 juillet 1975. Archives Usinor.

la situation est grave. Pour la première fois depuis 1948, la société est en perte. Celle-ci s'élève à -1,224 milliard de F, soit 0,881 milliard de pertes brutes, 0,160 de dotations aux immobilisations, 0,170 de frais d'établissement pour Fos⁵³. La solution utilisée pour rétablir l'équilibre comptable est de réévaluer l'usine de Montataire sur la base du coût des travaux de celle de Mardyck. Montataire n'a qu'une valeur comptable de 120 millions de francs fin 1975 alors que l'usine pourrait être estimée à 1 438 millions. La valeur définitive retenue sera de 1 343 millions soit un montant supérieur à la perte. L'équilibre comptable étant retrouvé, reste la question des pertes d'exploitation.

On envisage des licenciements et des fermetures de sites afin de diminuer les coûts de personnel de la société qui atteignent alors 2,2 milliards de francs. Le projet de doublement de la tôlerie forte de Dunkerque est provisoirement bloqué⁵⁴. La fermeture de la partie fonte de l'usine de Valenciennes constitue l'essentiel de cette première étape de restructuration. Elle s'intègre au cadre posé par le VII^e Plan, qui débute le 1^{er} janvier 1976. À Valenciennes, la fermeture débute en août 1976. Désormais, l'usine sera alimentée par de la fonte de Denain. Le train à poutrelles reste, lui, en activité⁵⁵. Le personnel est réduit de 1 700 salariés. Malgré le projet initial, la société ne licencie pas mais mute des salariés vers ses usines toutes proches de Métalescaut à Trith, et de Denain. En fait, il s'agit là de l'actualisation d'un plan de fermeture qui existait déjà depuis le début des années 1970⁵⁶.

La reprise de 1976 semble repousser des solutions plus radicales d'un an. Mais, en novembre 1976, la société n'arrive à couvrir qu'un tiers des charges financières au lieu de la moitié qui, pourtant, avait été prévue à l'origine dans le plan de redressement⁵⁷. Devant la persistance des difficultés, de nouvelles hypothèses de fermetures sont étudiées. L'usine de Brévilly serait filialisée et rapprochée de Métalescaut. À Thionville, outre l'arrêt des laminoirs finisseurs, on envisage maintenant de stopper la totalité de la partie liquide fonte-acierie. Dans ce scénario, trois hypothèses sont définies. D'abord, le maintien de la filière liquide avec la construction d'une aciérie à l'oxygène. Il s'agit d'une aciérie d'une capacité de 65 000 tonnes/mois en remplacement de l'aciérie Thomas⁵⁸. Ce projet est retenu dans un

⁵²Conseil du 20 février 1975. Archives Usinor.

⁵³Dès lors, elle sera constamment en perte jusqu'en 1987, les bénéfices revenant en 1988.

⁵⁴Conseil d'administration du 17 juillet 1975. Archives Usinor.

⁵⁵Le P.-D.G. proposera début 1977, le rattachement du train à l'usine de Denain et la filialisation de la division roues et essieux, conseil du 20 janvier 1977. Archives Usinor.

⁵⁶Cf. *supra*, « Communication de P. Aussure du 1^{er} février 1972 », AN, IND. 780641, Dossier « Usinor Valenciennes ».

⁵⁷Conseil d'administration du 18 novembre 1976. Archives Usinor.

⁵⁸Conseil d'administration du 20 mai 1976. Archives Usinor. Ajoutons que depuis la fin des années 1960, un projet de construction d'aciérie à l'oxygène dans l'Est est envisagé comme nous l'avons vu plus haut.

premier temps. Le 11 juin 1976, Jean Lerebours-Pigeonnière avait annoncé publiquement la construction d'une aciérie à l'oxygène. Avec l'éventualité d'une fermeture du cycle liquide, on revient aux deux autres hypothèses : l'arrêt de l'aciérie Thomas et du laminoir à demi-produits avec à terme celle de la division haut-fourneau, ou encore un maintien en activité si d'autres sociétés ont besoin de fonte. La Sollac dispose d'un contrat d'approvisionnement à l'époque. Dans cette dernière éventualité, la partie fonte pourrait être filialisée⁵⁹. Les divisions Forges et Fonderies de Thionville et Sedan étant complémentaires, elles pourraient être regroupées dans une société qui comprendrait aussi l'aciérie électrique de Thionville. Par ailleurs, face aux difficultés, on ralentit l'extension de la tôlerie forte de Dunkerque et de la construction de deux aciéries en Lorraine. En fait, comme on l'a vu, la phase liquide de l'usine de Thionville est fermée et le projet d'aciérie à l'oxygène prévue initialement est abandonné⁶⁰.

Fin 1976, la société est de nouveau en perte de -1,245 milliard. La solution de la réévaluation est encore utilisée. C'est l'usine de Dunkerque qui voit sa valeur comptable nette portée à 1,77 milliard⁶¹.

L'hypothèse d'un ensemble de fermetures réapparaît entre décembre 1976 et février 1977. En décembre 1976, une seconde phase de restructuration est décidée. L'analyse de la direction conclut que les problèmes des produits plats sont conjoncturels, alors que ceux des produits longs sont structurels. Il faut rappeler ici que l'essentiel de la production d'Usinor se fait dans les produits plats : 77 % en 1976 contre 63 % en 1973. Elle prévoit l'arrêt du laminoir de 350 à Louvroil, qui date de 1920, et des trains finisseurs de Thionville. Ce sont 400 personnes sur 800, soit 50 %, qui sont touchées à Louvroil et 860 sur 4 100, soit 21 %, à Thionville. Cette fois-ci, on organise de façon durable la mise en sommeil de plusieurs installations⁶². Enfin, des négociations sont entamées avec la Compagnie Chiers-Châtillon, propriétaire du train à fil d'Anzin en vue d'un éventuel rapprochement. Ce train avait été construit en 1963 par cette entreprise et Usinor commercialisait déjà 38,5 % des produits. Les négociations portent sur le fonds de commerce du train à fil d'Anzin. La clientèle serait récupérée par Usinor et transférée sur le train à fil de l'usine de Longwy. Une partie des 100 personnes employées par Usinor à Anzin serait reprise par Chiers-Châtillon. À Longwy, on modernise le train à fil à partir de 1976. Il est mis en activité en juillet 1977.

⁵⁹Conseil d'administration du 20 janvier 1977. Archives Usinor.

⁶⁰Déclaration du P.-D.G. le 2 décembre 1976. Conseil du 20 janvier 1977. Archives Usinor.

⁶¹En fait, la valeur de l'usine dépasse 3 milliards, mais on en soustrait la perte, conseil d'administration du 20 janvier 1977.

⁶²Conseil d'administration du 16 décembre 1976. Archives Usinor.

En janvier 1977, Usinor ne parvient plus du tout à payer les frais financiers.

Chez Usinor, comme dans les autres sociétés sidérurgiques, on constate après 1974 une forte détérioration du fonds de roulement. Par ailleurs, les frais financiers progressent jusqu'à dépasser les fruits dégagés par l'exploitation : 1975, 118 % ; 1976, 121 % ; 1977, 584 % ; 1978, 294 %⁶³. Entre 1974 et 1977, la dette d'Usinor passe ainsi de 23,7 milliards de francs à 38,1 milliards⁶⁴.

Malgré cela, la direction déclare qu'elle doit s'endetter à nouveau pour pouvoir tenir le plan de financement élaboré en 1977. Pourtant, depuis fin 1976, l'endettement est égal au chiffre d'affaires, soit environ 9,7 milliards de francs. En novembre, la société emprunte donc 2,1 milliards de F au lieu des 2 milliards prévus en février pour tenir le plan annuel de financement⁶⁵.

Usinor ne licencie toujours pas. C'est par les départs naturels que le personnel de la société passe de 42 360 à 41 462 personnes en 1975, puis 41 685 en 1976. De plus, 500 salariés bénéficient du congé rémunéré de fin de carrière, créé à la fin de 1974. À cette date, se dessine un virage stratégique dans la politique d'investissement. L'objectif est dorénavant « d'améliorer l'efficacité des installations et non d'augmenter la capacité »⁶⁶.

La persistance des difficultés trouve en partie son origine dans la dépression des marchés internationaux. Le secteur sidérurgique national est touché dans sa totalité par la concurrence étrangère. Usinor n'y échappe pas. Rappelons que depuis le début des années 1970, la société s'est plus investie sur les marchés d'exportation, où elle vend en moyenne 22 % de sa production. Depuis 1968, les prix y sont en forte croissance avec un léger ralentissement entre 1970 et 1971, et à nouveau de 1974 à 1977⁶⁷. Mais de nouveaux producteurs sont apparus sur les marchés de la grande exportation : des nouveaux pays industrialisés comme le Brésil, des pays de l'Europe du Sud, comme l'Espagne et surtout, le Japon qui commence à toucher les dividendes de trente ans d'investissement massifs dans la sidérurgie⁶⁸. Ceci souligne le fait qu'à l'époque, la sidérurgie ne présente pas de grande complexité technique, en dehors de la construction et de la maintenance des usines. Beaucoup de pays peuvent donc s'approprier la fabrication d'acier⁶⁹. Ce phénomène est accentué par le choix stratégique de la majorité des sidérurgistes français de proposer essentiellement des

⁶³B. Camus, M. Delattre, J.-C. Dutailly, F. Eymard-Duvernay et L. Vassille, *op. cit.*, p. 304-311.

⁶⁴J. Malézieux, *op. cit.*, p. 185.

⁶⁵Conseil d'administration du 18 novembre 1976. Archives Usinor.

⁶⁶AGO du 25 mai 1976. Archives Usinor.

⁶⁷E. Dourille, *op. cit.*, p. 190.

⁶⁸C. Stoffaës, *op. cit.*, p. 116.

⁶⁹Y. Mény et V. Wright, *op. cit.*, p. 151-152.

produits simples à faible valeur ajoutée. La sidérurgie française perd ainsi des marchés à l'exportation au profit du Japon, de l'Espagne ou de certains pays de l'Est⁷⁰.

Face à l'intensification de la concurrence se développe une sorte de jeu de mistigri où chaque pays et chaque société cherchent à passer les difficultés à leurs concurrents. De sorte qu'à partir de 1976, les importations de la CEE augmentent de 60 % alors que les exportations baissent de 21 %⁷¹.

2. L'intervention des pouvoirs publics nationaux et européens.

Devant l'ampleur des restructurations industrielles et sociales, l'État intervient.

Le 24 février 1977, le ministre du Travail et le ministre de l'Industrie envoient conjointement une lettre à toutes les sociétés sidérurgiques posant les bases industrielles et sociales du Plan acier de 1977. Elles sont élaborées par trois experts : MM. de l'Estoile), directeur général de l'Industrie, Cheix, délégué général à l'Emploi et de la Rosière, directeur général du Trésor. Les discussions autour du futur plan ont lieu en mars. Elles préconisent des mesures temporaires pour les problèmes des produits plats, jugés conjoncturels, et des mesures structurelles pour les produits longs. L'État se transforme en bailleur de fonds. En 1977 et 1978, 1 milliard de francs sont prêtés dans le cadre de ce plan⁷². La question de la sidérurgie est suffisamment grave pour être abordée au Conseil des ministres le 15 août 1977.

Le relais est pris par la Communauté européenne. En mai 1977, le plan Davignon est mis en œuvre. Il s'appuie sur l'article 61 du traité. Ce plan se donne deux objectifs principaux. D'une part, l'instauration de quotas de production afin de permettre une stabilisation des prix et un rétablissement de la situation financière des sociétés sidérurgiques européennes. D'autre part, il cherche à organiser à plus long terme une restructuration et un début de spécialisation industrielle à l'échelle européenne⁷³. La supranationalité devient alors l'instrument et la base des stratégies des États et des entreprises dans la recherche d'une solution à la crise⁷⁴.

Cette intervention est bien reçue par les entreprises françaises. Depuis 1975, la sidérurgie française a été la première à réclamer à la Commission des Communautés européennes la déclaration de l'état de crise manifeste⁷⁵. Elle est soutenue par la sidérurgie belge.

⁷⁰Conseil d'administration du 18 novembre 1976. Archives Usinor.

⁷¹B. Stora, *op. cit.*, p. 116.

⁷²B. Stora, *op. cit.*, p. 139-143.

⁷³Jacques Ferry parle à ce propos d'une première « politique industrielle » européenne, P. Mioche, *J. Ferry...*, *op. cit.*, p. 143.

⁷⁴Y. Mény et V. Wright, *op. cit.*, p. 291-293.

⁷⁵Le prédécesseur du plan Davignon, le plan Simonet, avait seulement posé des mesures de limitation des tonnages produits par les sociétés.

S'il faut attendre 1977 pour que la CECA intervienne, cela tient aux tensions qui apparaissent entre sidérurgistes européens. Face aux demandes françaises d'une instauration de prix minimaux, les Allemands et les Luxembourgeois animent le front du refus en se montrant réticents à la mise en place d'un contrôle des prix et à une mise en sommeil de la concurrence à travers des contingentements⁷⁶. De toute évidence, la structure cartellisée du marché allemand et l'intégration verticale des entreprises ont permis d'atténuer la baisse des prix et les autres conséquences de la crise⁷⁷. Avec la déclaration de l'état de crise manifeste, la commission de la CECA devient un centre de décision qui organise, au moins jusqu'en 1980, certaines des réponses fondamentales à la crise. Tout en s'appuyant pour leur application sur Eurofer, l'organisation privée qui regroupe les entreprises sidérurgiques, elle devient un acteur central de la gestion de la crise. Du coup, les États et les sidérurgistes vont chercher à la transformer en instrument de défense de leurs propres intérêts⁷⁸.

Dès cette époque, Usinor se plaint de la concurrence des importations belgo-luxembourgeoises qui augmentent en France. Globalement, les importations sidérurgiques atteignent 12 % de la production française, ce qui pousse les prix à la baisse en augmentant l'offre face à une demande qui reste faible. Les prix intérieurs français diminuent en moyenne de 25 %. En juillet 1977, soit deux mois après la mise en place du plan Davignon, la direction d'Usinor constate une augmentation des prix de l'ordre de 10 % mais la juge insuffisante face à des coûts qui, eux, ont progressé de 30 %.

Les restructurations retenues en définitive sont plus dures que celles qui avaient été envisagées initialement. Le Plan acier de 1977 impose l'arrêt, après celui de 350, du train de 300 à Louvroil, qui certes avait été construit en 1920, mais rénové en 1960. Ceci signifie en fait la fermeture de l'usine. Il préconise l'arrêt des laminoirs et de la partie sidérurgie à Thionville, la filialisation de Brévilley avec Métalescaut, de Sedan avec Thionville, de la division Essieux de Trith. Ce sont 3 000 personnes qui sont touchées à Thionville et 700 à Louvroil⁷⁹.

Pour plusieurs mois, ces perspectives créent dans les bassins d'emploi des réactions très violentes de la part des salariés, de leurs représentants mais aussi de l'ensemble de la population locale⁸⁰.

⁷⁶B. Stora, *op. cit.*, p. 58, 61, 74 et 117.

⁷⁷M. Kipping, « Steel Producers and Steel Users... », art. cité, p. 10-13.

⁷⁸Y. Mény et V. Wright, *op. cit.*, p. 278-282.

⁷⁹AGO du 25 mai 1977. Archives Usinor.

⁸⁰*L'Humanité*, 31 octobre et 5 novembre 1977.

3. Un accompagnement social d'urgence : la CGPS.

Le 1^{er} avril 1977, la décision de restructuration est annoncée publiquement. Le 14 avril, une manifestation réunit 15 000 personnes à Thionville. L'usine est occupée⁸¹. Des négociations sociales sont entamées, mais le gouvernement précise « que les partenaires sociaux doivent s'en tenir à l'application des dispositions légales ou conventionnelles en vigueur et qu'il n'entend apporter aucune contribution spécifique »⁸². Mais face à l'ampleur et à la violence de la contestation sociale, une solution doit rapidement être élaborée, d'autant que les législatives de 1978 se profilent au loin.

La solution des départs en préretraite utilisée dans le plan de 1966 est à nouveau envisagée pour les salariés de 59 ans dans toutes les usines et 56 ans et 8 mois pour ceux des bassins d'emploi touchés. Il faut permettre la mutation des salariés de Louvroil et Thionville vers les postes de travail ainsi dégagés. La direction annonce qu'elle devra néanmoins licencier. Enfin, on propose de faire partir le personnel supérieur — ingénieurs et cadres — dès 63 ans. Les négociations aboutissent à la signature de la Convention générale de protection sociale de la sidérurgie (CGPS) le 3 juin 1977.

Elle prévoit le départ en préretraite de tous les salariés âgés de 60 ans. Les salariés de 56 ans et 8 mois des usines ou des bassins d'emploi victimes des restructurations quittent Usinor en cessation anticipée d'activité (CAA). Les usines concernées sont regroupées : Valenciennes et Denain, Thionville et Longwy. À Valenciennes, le personnel est diminué de 739 salariés par mutations et conversions. À Thionville, le personnel — non compris le personnel supérieur, ingénieurs et assimilés — passe en 1977 de 4 074 à 1 363, soit une réduction de 2 711 personnes. Ces départs se répartissent de la façon suivante : 87 personnes sont parties en CGPS, 1 282 ont été mutées ou réaffectées, moins de 100 personnes ont été licenciées en dehors des 182 « sans attaches locales » et des 47 agents non sidérurgistes. Enfin, dans les usines restructurées, l'âge de départ est amené à 54 ans pour les salariés ayant longtemps travaillé en feux continus et en travail posté. Ils sont mis alors en dispense d'activité (DA).

Ce revirement des pouvoirs publics provient de l'agitation ouvrière mais aussi des négociations qui leur sont imposées par les dirigeants d'Usinor :

« Les conflits sociaux majeurs sont apparus à partir de 1977. C'est à cette époque en fait qu'a émergé l'aspect non-conjoncturel de la crise. Usinor a réagi d'une façon assez énergique et a prévu des restructurations très fortes. D'où ces conflits sociaux. Pour les traiter, on a pris les moyens habituels et on s'est lancés, avec l'appui du

⁸¹*Le Républicain lorrain*, 15 avril 1977.

⁸²Conseil d'administration du 20 janvier 1977. Archives Usinor.

gouvernement, dans la négociation d'une convention sociale commune à l'ensemble des sociétés de la sidérurgie.

Cette convention avait comme idée générale d'essayer de réduire les effectifs sans entraîner de licenciements. D'autre part, à l'époque, il y avait relativement peu de chômage, et la situation méritait, comme pour les Charbonnages, d'être traitée avec une certaine solidarité nationale. Usinor a tenu aux pouvoirs publics le langage suivant : " Si vous ne m'aidez pas dans ces opérations, je vais être amené à procéder, conformément aux conventions collectives, à des licenciements des plus jeunes et des moins anciens, ce qui cause des traumatismes plus grands dans une région ". Par contre l'aide aux préretraites aura l'avantage — à l'époque, il y avait peu de préretraites — de pouvoir faire partir des gens qui ont beaucoup travaillé dans des conditions financières satisfaisantes s'il y a une aide de l'État et une participation de l'employeur.

S'y ajoutait aussi une conception un peu plus large : dans les sites où il y a des problèmes, lorsque le site ferme on va faire des retraites mais en plus on va créer des préretraites dans des sites qui n'ont pas d'excédents d'effectifs, comme Dunkerque ou Montataire, et faire ainsi une préretraite de solidarité. Il y avait déjà eu une solution de ce type vers 1972 ou 1974. Mais ces premières conventions collectives sont sans communes mesures avec la CGPS. À l'origine il s'agissait d'une convention ponctuelle avec une date prévue de fin en 1979. »

(Entretien J.-M. Nathan-Hudson, déjà cité, 21 janvier 1993).

La CGPS permet de diminuer le nombre des salariés de 41 685 à 37 115 fin 1977, soit 4 570 personnes⁸³. Il faut ajouter 10 % des heures travaillées annuelles qui sont chômées.

Dans la seconde partie de l'année 1977, les installations sélectionnées sont arrêtées : l'usine de Louvroil est fermée au quatrième trimestre, Valenciennes fonctionne en activité ralentie jusqu'à la fermeture prévue avant la fin 1977. Les installations de dégrossissage sont stoppées à l'été 1978⁸⁴. Pour Thionville, la situation est un peu plus compliquée. L'aciérie et les laminoirs sont arrêtés durant les congés d'été. Il s'agit du train de 750, puis des trains de 280 et 420⁸⁵. Le haut-fourneau reste seul en activité « à la demande des pouvoirs publics pour produire de la fonte et un acier sans utilisation, ce qui pose des problèmes de financement supplémentaires »⁸⁶. En fait, il sera arrêté en décembre 1977.

La fermeture du HF de Thionville a des répercussions sur les mines détenues par Usinor et qui servaient à son alimentation. Leur production est ramenée de 20 400 tonnes/jour en 1976, à 13 400 t/jour en 1978. À terme, les mines calcaires à faibles réserves d'Angevilliers,

⁸³ 2 029 agents de plus de 56 ans et 8 mois en CAA, 436 en DA entre 54 ans et 56 ans et 8 mois, 1 409 mutations dans le groupe et 336 reclassements extérieurs soit un total de 4 210 personnes. Le P.-D.G. estime en septembre 1977 que 2 000 licenciements ont été évités grâce à cette mesure.

⁸⁴ Le blooming avait été construit en 1911 et rénové en 1962. Le train à demi-produits datait de 1912 et le train universel de 1962. La division essieux deviendra la Société valenciennoise d'industrie en 1978.

⁸⁵ Ils dataient tous trois de 1930.

⁸⁶ Il semble que le gouvernement ait demandé aux dirigeants d'Usinor d'attendre le résultat des élections législatives de mars 1978 pour engager les fermetures. Par exemple, la fermeture de Thionville a été décidée par

de Jarny et de Piennes seront fermées. Le 3 septembre 1978, la mine de Tressange est arrêtée. De même, l'usine d'enrichissement de Metzange près de Thionville sera arrêtée. À la suite de ces opérations, la capacité minière journalière d'Usinor sera de 1 500 tonnes à Angevillers (près de Thionville), 1 900 à Longwy, 4 500 à Piennes, 3 500 à Jarny, et 2 000 à Tucquegnieux soit 13 400 tonnes au total. Il y a 225 suppressions d'emplois à la société des mines de fer d'Angevillers⁸⁷.

En revanche, l'usine de Sedan met en marche une machine de fabrication de cylindres par centrifugation. Ceci constitue une nouveauté dans l'activité de la société, car il s'agit d'un début d'intégration verticale. Usinor devient alors son propre fournisseur de cylindres de laminoir.

Au total, l'effectif de la société a baissé d'environ 5 000 personnes en 1977.

La situation financière reste très préoccupante. Usinor se voit contrainte de s'endetter à nouveau. Elle emprunte 500 millions au FDES⁸⁸. Mais cette fois l'État demande à ce qu'un de ses représentants assiste au conseil. C'est Paul Camous, président de la Mission de contrôle interministérielle d'entreprises sidérurgiques, instituée par le décret du 31 août 1977⁸⁹. La direction d'Usinor juge cette somme insuffisante pour couvrir le plan de financement de 1977. Elle cherche des compléments : 600 millions vers le GIS, 400 millions vers les banques, et sollicite la CECA. Elle demande aussi des crédits à court terme auprès des banques. En septembre, comme le GIS ne parvient pas à placer la totalité de son emprunt, il manque environ 80 millions pour boucler le plan. Pour 1978, le président d'Usinor anticipe déjà un manque de trésorerie de 3 milliards de francs⁹⁰.

Face à cette situation, Usinor demande une aide de l'État sous forme d'allègement des taux d'intérêt, mais aussi et surtout des interventions plus fermes en matière de protection du marché sidérurgique national⁹¹. Ainsi, les dirigeants utilisent conjointement pour développer leur stratégie l'espace économique, financier et technique et lorsque cela ne suffit plus l'espace politique⁹².

Après la prise d'un droit de regard, l'État et les créanciers interviennent effectivement

P. Aussure après qu'il n'a pas obtenu de réponse de Raymond Soubie, conseiller de Raymond Barre aux Affaires sociales, sur les questions sociales. Entretien cité, le 21 octobre 1992.

⁸⁷*Les retombées sociales de la fermeture du haut fourneau de Thionville*, décembre 1978. AN, IND. 910445.

⁸⁸375 pour Usinor et 125 pour la maison mère DNEL, conseil d'administration de juillet 1977. Archives Usinor.

⁸⁹Lettre du 6 juin 1977 et conseil d'administration du 15 septembre 1977. Il siège au conseil jusqu'à la fin de 1981 et disparaît avec la nationalisation.

⁹⁰La direction avait demandé et obtenu du conseil l'autorisation de souscrire à l'emprunt GIS à hauteur de 1 milliard de francs en septembre 1976. Conseil du 16 septembre 1976. Archives Usinor.

⁹¹Conseil d'administration du 17 novembre 1977. Archives Usinor.

⁹²B. Stora, *op. cit.*, p. 95.

dans le financement de la société, mais cela se fait par-dessus les dirigeants industriels. C'est la prise de pouvoir.

II. LA PRISE DE POUVOIR DES CREANCIERS PUBLICS ET BANCAIRES

Cette intervention résulte en partie de la montée du poids des banques dans le financement d'Usinor. Jusque-là, ce sont essentiellement des organismes publics, comme le FDES, ou professionnels, comme le GIS, qui ont prêté. Ce sont les deux énormes investissements de Dunkerque III et Fos qui amènent les banquiers chez Usinor. L'un d'entre eux va jouer un rôle déterminant dans la prise de pouvoir : la Banque de Paris et des Pays-Bas. Si les banques jouent déjà depuis longtemps un rôle important dans la sidérurgie belge ou allemande⁹³, elles interviennent de façon nettement moins directe en France, autrement dit parfois pour le financement, plus rarement comme partenaire d'opérations industrielles. De même, l'État n'est jamais très loin des décisions stratégiques du secteur. Il y participe maintenant de plain-pied faisant entrer la France dans un groupe de pays où la sidérurgie est contrôlée par l'État (Italie, Grande-Bretagne) par rapport à ceux où la sidérurgie reste privée (RFA, Luxembourg)⁹⁴. Pourquoi de telles différences ?

A. LA MONTEE DES BANQUIERS ET L'EXIGENCE D'UN CONTROLE PLUS STRICT DU FINANCEMENT SIDERURGIQUE

Durant une longue période, Usinor a surtout recouru aux emprunts du GIS pour se financer, les banques n'intervenant alors que pour le financement à court terme et le placement des emprunts obligataires des entreprises du secteur. Ceci change au tournant des années 1970. Avec la crise, la situation financière pousse l'État à intervenir. Les banques et les pouvoirs publics imposent alors des critères stricts de gestion économique et financière aux deux entreprises rescapées de la crise, Usinor et Sacilor.

1. Une faible présence bancaire depuis la Seconde Guerre mondiale.

La société Usinor est une de celles qui durant les années 1950 et 1960 ont le plus recouru aux possibilités offertes par le GIS. Il faut noter de surcroît qu'entre 1953 et 1971, Usinor a augmenté neuf fois son capital, en 1953, 1955, 1957, 1959, 1960, 1962, 1966, 1969, 1971. Certaines opérations correspondent à la contrepartie des opérations de fusion, en 1960 avec la Dunkerquoise, en 1966 avec Nord-Lorraine, Louches, et Lorraine-Escaut. D'autres

⁹³On peut évoquer, en Belgique, la Générale de Belgique, Bruxelles Lambert ou Paribas et pour l'Allemagne, la Deutsche Bank, P. Messerlin et C. Saunders, art. cité, p. 72-73.

⁹⁴W. Hogan, *op. cit.*, p. 40, 50 et 51.

sont bien destinées à accroître les fonds propres. Le capital passe de 120 millions de francs en 1948 à 1,74 milliard en 1970, soit une multiplication par 14,5⁹⁵. Il faut rappeler que dans le même temps, la production a été, elle, multipliée par 8.

Dans l'ensemble, les pratiques de financement d'Usinor sont conformes à ce qui se fait dans le secteur.

Au début des années 1950, Usinor utilise beaucoup les organismes publics, FDES, FME ou CECA. Ensuite, dans la seconde moitié des années 1950 et les années 1960, elle recourt de plus en plus au GIS et aux augmentations du capital⁹⁶. Les banques interviennent alors surtout pour des crédits à court terme. En 1952, un bilan financier de la société est dressé : entre 1948 et 1952, la société a dépensé 33,6 milliards d'anciens francs pour les trains de Denain et Montataire (voir première partie). Ils sont financés à 29 % par les résultats, 42,8 % par les emprunts à long terme, 17 % par des emprunts à moyen terme, et 11,2 % par de la trésorerie. On peut lire que ce sont les crédits fournisseurs et les banques qui financent le besoin en fonds de roulement et la trésorerie⁹⁷.

Les banques placent aussi les emprunts obligataires de la société. Entre 1953 et 1955, elle fait 17 milliards d'investissements, financés par 10,2 milliards d'autofinancement, 4,9 milliards par le Crédit national à long terme, 1,2 milliard par augmentation de capital et 3 milliards d'émissions d'obligations. Cette fois encore, les banques ne sont pas là. Ce mode de financement résulte certes des choix des dirigeants et des conditions avantageuses de prêt proposées par les organismes publics et professionnels. Cela tient aussi au fait que ces banques étaient fortement contraintes par les procédures de refinancement auprès de la Banque de France qui impose la technique du pool bancaire⁹⁸ :

« Les banques en France pratiquent le pool bancaire. Cela tient à la maîtrise du crédit et à l'autorisation qui était donnée par la Banque de France. Une fois par an le chef de file d'un pool demandait l'autorisation à la Banque de France de couvrir la demande de crédit de l'entreprise. En accord avec le directeur financier de la société, le chef de file définissait le pool bancaire. Dans la sidérurgie, les banques étaient assez nombreuses, avec des pools de parfois 30 banques. Le chef de file faisait l'ensemble des crédits. Il arrivait parfois qu'il y ait un chef de file différent pour le court terme et le moyen terme. Petit à petit, les entreprises ont pris l'habitude de faire des crédits en dehors des pools, notamment pour les opérations d'exportation. Mais pour les crédits à moyen terme, la pratique s'est maintenue. Il y avait parfois plusieurs co-chefs de file et un " teneur de plume ". C'était lui qui montait le dossier

⁹⁵En 1971, 62 000 personnes souscrivent à cette augmentation, 44 000 prennent moins de 10 actions, 14 500 de 10 à 30 actions, conseil du 27 septembre 1978. Archives Usinor.

⁹⁶P. Mioche, « Le financement public de la sidérurgie : réalité ou illusion d'un contrôle par l'État (1945-1965) », in *Le capitalisme français...*, *op. cit.*, p. 86.

⁹⁷*Situation générale de la société Usinor*. Note de M. Rossignol, septembre 1953, Crédit lyonnais, DEEF 50706.

⁹⁸Débat de la revue *Entreprises et histoire*, n° 2, 1992, p. 82-96.

et allait à la Banque de France. Chez Usinor, il y avait la BNP⁹⁹. Dans certaines filiales d'Usinor, il y avait d'autres chefs de file.

En principe le chef de file doit discuter avec le client pour lui dire si sa demande de prêt est justifiée, ou s'il a assez de capitaux propres. Dans la sidérurgie, cette situation s'était un peu effilochée. Le chef de file pour conserver sa place était souvent trop gentil avec le client. Les banquiers au total ne faisaient pas trop de crédits, mais faisaient des crédits trop aveuglement. Par contre, lorsque l'entreprise va mal, le pool fait que les banques sont beaucoup plus soudées contre l'entreprise et contre l'État. [...] Les particuliers, à travers le GIS, prenaient en charge une partie des risques à long terme.

Les banques étaient contentes de cette situation. Elles se chargeaient de placer les emprunts du GIS. Elles avaient donc une responsabilité morale. Cette situation évitait aux banquiers de porter trop de risques à moyen terme. Ils ne l'auraient jamais fait parce que c'était un risque sans garantie. Dans un crédit à moyen terme, il y a en principe une hypothèque sur l'usine qu'on construit. Mais l'hypothèque ne vaut rien du tout quand il s'agit de la réaliser. Dans ce cas, cela vaut la valeur du terrain moins le coût de destruction de l'usine. »

(Entretien C. Cardot, directeur général adjoint du Crédit lyonnais, représentant de cette banque au conseil d'Usinor entre 1980 et 1982, 13 janvier 1993).

2. L'arrivée des premiers crédits bancaires à long terme au début des années 1970.

Le tournant est pris au début des années 1970. Usinor fait appel aux financements bancaires en particulier pour les investissements de Dunkerque, Fos et Mardyck. En janvier 1973, le plan de financement de Fos prévoit 500 millions de crédits relais bancaires durant 6 ou 7 ans avant qu'un autre partenaire soit éventuellement trouvé¹⁰⁰. Les banques interviennent aussi chez Usinor en juillet 1974 pour un prêt de 50 millions de dollars sur 5 ans au sein d'un pool dirigé par la BNP et Paribas¹⁰¹. De nouveau en février 1976, les banques prêtent une somme de 140 millions de francs pour le plan de financement de 1975¹⁰². Ceci nous est confirmé par un autre banquier :

« Les premiers crédits moyen terme bancaires mis chez Usinor doivent dater de 1972 avec le doublement de l'usine de Dunkerque. Avant cette date, les banques n'intervenaient que pour du court terme. Il faut y ajouter la construction de Solmer. À l'origine, les banquiers ne devaient pas intervenir puisque le projet devait être financé par la CECA, la Banque européenne d'investissement, le FDES et le GIS. Les banquiers à cette époque sont apparus comme des sauveurs [...].

Les deux principales banques d'Usinor étaient la BNP et Paribas, venaient ensuite la Société générale et le Crédit lyonnais. Elles représentaient les 2/3 des crédits, mais

⁹⁹En fait, quatre banques se partagent la tête des pools bancaires : la BNP et Paribas suivies du Crédit lyonnais et de la Société générale. Par exemple, en 1962, les deux co-chefs de files chez Usinor sont BNP et Paribas, environ 22 % des crédits à court terme chacun, le Crédit lyonnais, 17 %, et de la Société générale, 13 %. Dossier d'information sur la situation financière d'Usinor pour l'emprunt de 1962, 10 janvier 1962. Archives Usinor.

¹⁰⁰Voir plus haut, § I de ce chapitre, conseil d'administration du 19 février 1973.

¹⁰¹Conseil d'administration de juillet 1974. Archives Usinor.

¹⁰²Conseil d'administration de février 1976. Il y a probablement d'autres interventions à moyen terme mais il n'a pas été possible d'en retrouver la trace.

pas des financements aux investissements, sinon par des promesses de cautions données à la CECA ou à la BEI. »

(Entretien C. Corde, représentant de la Société générale au conseil d'administration de Sacilor, responsable du compte de la société Usinor, 3 février 1993).

Les premières prises d'hypothèques apparaissent en 1976. Elles sont le fait du Crédit national. C'est un virage¹⁰³. En 1955, une étude du Crédit lyonnais soulignait avec un certain étonnement que malgré les bonnes garanties présentées par Usinor, le Crédit national n'avait jamais pris d'hypothèques entre 1948 et 1954¹⁰⁴. En 1977, le GIS demande à son tour une hypothèque sur Dunkerque, en sus de l'hypothèque que l'État a prise sur l'usine¹⁰⁵. Lorsqu'on connaît la faible valeur de cette garantie réelle, ce retournement est étonnant. Il faudra l'expliquer.

Les difficultés financières que connaît la société se poursuivent en 1977 et 1978. En 1977, la société est en perte de -2,06 milliards de F. Cette perte frôle les 3/4 du capital social, ce qui en principe entraîne automatiquement la dissolution de la société. Le poids financier de l'usine de Fos et la croissance de la mini-usine d'Alpa accentuent aussi les problèmes de trésorerie¹⁰⁶. Les pertes d'exploitation d'Usinor sont de 569 millions, 1 085 millions de charges financières et 350 millions d'amortissement, celle de Solmer de 426 millions, charges financières et amortissements inclus¹⁰⁷.

Les difficultés commerciales continuent à l'échelon européen. Cela amène le 20 décembre 1977 la Commission des Communautés européennes à renforcer les mesures déjà prises. L'objectif consiste à faire remonter les prix de 5 à 8 % sur les produits en général et d'instituer un prix minimum pour les ronds à béton, les laminés marchands et les laminés à chaud. Les anciennes licences d'importation depuis les pays tiers sont annulées. Une taxe compensatoire est instituée, qui aligne les prix des produits importés sur les minima internes¹⁰⁸. La direction d'Usinor se plaint de l'insuffisance et du retard des décisions communautaires. Elle les rend partiellement responsables de la gravité de la situation¹⁰⁹. Il est vrai que le marché des produits plats est maintenant sérieusement touché.

Le 9 janvier 1978, deux protocoles financiers sont signés entre l'État, le GIS, et Usinor pour le premier, entre l'État, DNEL et Usinor pour le second. Ils constatent tous deux qu'il manque 1,1 milliard pour couvrir la trésorerie des quatre premiers mois. On donne à DNEL et

¹⁰³Conseil d'administration du 20 janvier 1977. Archives Usinor.

¹⁰⁴Note sur l'émission de l'emprunt du 21 mai 1955, M. Rossignol, février 1955. Archives du Crédit lyonnais, DEEF 59809.

¹⁰⁵Conseil d'administration du 12 mai 1977. Archives Usinor.

¹⁰⁶Voir plus bas, § III de ce chapitre.

¹⁰⁷Conseil d'administration du 16 mars 1978. Archives Usinor.

¹⁰⁸Conseil d'administration du 19 janvier 1978. Archives Usinor.

à Usinor deux échéances : jusqu'au 31 mars pour trouver 30 millions de francs de fonds propres et jusqu'au 30 avril pour 60 millions de francs. La solution passe par des cessions de participations et d'actifs. À Fos, la société allemande Thyssen, qui devait lever son option de 5 % à 20 % du capital de Solmer-Fos, annonce son retrait et demande à Usinor et Sollac de racheter cette participation. La situation est grave. En mai 1978, la direction affirme pour la première fois qu'une solution ne peut plus passer par un nouvel endettement. Elle accuse l'État. Par le blocage des prix qu'il a imposé dans les années 1950 et 1960, puis par l'obligation faite à Usinor de rentrer dans Fos, il est largement responsable de cette situation¹¹⁰. Du coup, à ses yeux, c'est à lui de faire l'effort¹¹¹.

Les difficultés financières n'empêchent pas la direction de prévoir la construction d'une coulée continue à Thionville. Le représentant de l'État, Paul Camous, et celui de Paribas, Gustave Rambaud, estiment que le moment n'est pas venu et qu'il faut d'abord améliorer la situation financière¹¹².

L'intervention des créanciers en particulier de l'État se précise.

3. L'aménagement des dettes d'Usinor et la nationalisation « officielle ».

Le 29 juin, la direction affirme que les pouvoirs publics sont prêts à trouver une solution. Elle est pourtant dans l'expectative. Jean Hüe de la Colombe, P.-D.G., qui devait être remplacé par Paul Aussure, voit son mandat prolongé jusqu'à la fin de l'année 1978 afin de faire face aux difficultés. Il signale au conseil que des discussions sont en cours entre les créanciers de la société, c'est-à-dire l'État à travers le FDES, le GIS et les banques. Il regrette néanmoins que les sociétés industrielles n'y participent pas. En fait, ces délais proviennent en grande partie des conditions posées par les banques et l'État à la restructuration financière. Le gouvernement veut éviter la nationalisation des sociétés sidérurgiques, mais cherche néanmoins à accentuer son contrôle sur le secteur et ses investissements. De leur côté, les banques traînent les pieds :

« En tant que banquier, j'ai toujours trouvé curieux que l'État réserve ses aides à des entreprises sidérurgiques qui ne marchaient pas bien, tout en faisant pression sur les banques pour qu'elles les aident. »

(Entretien C. Cardot, déjà cité, 13 janvier 1993).

Elles justifient d'abord leurs réticences par l'insuffisance des garanties attachées aux financements de remplacement. Voyant le pouvoir de négociations dont elles disposent, elles

¹⁰⁹Conseil d'administration du 16 mars 1978. Archives Usinor.

¹¹⁰Voir plus haut le débat sur les prix, et aussi H. Dumez et A. Jeunemaître, *Diriger l'économie. L'État et les prix en France, 1936-1986*, Paris, L'Harmattan, 1989.

¹¹¹Conseil d'administration du 11 mai 1978. Archives Usinor.

utilisent l'argument des hypothèques comme condition de leur participation au redressement financier de la sidérurgie :

« En 1978, il y a eu un changement : les banques ont demandé à prendre des hypothèques. C'était un argument tactique. Les réserves d'hypothèques auraient vite été asséchées car le GIS, le FDES en prenaient aussi. Nous commençons à nous rendre compte que cela n'allait pas et ainsi on mettait en place les conditions de négociations avec le GIS et le FDES.

Au printemps 1978, on a ouvert des négociations hors de la présence des industriels. Le pouvoir s'est trouvé inversé car au lieu que cela soit les banquiers qui courtisent les sociétés industrielles, ce sont les créanciers qui se sont regroupés pour se partager les charges. Après seulement, on a laissé les industriels reprendre leurs activités. »

(Entretien M. Corde, déjà cité, 3 février 1993).

Les banques sont en effet dans une situation où elles ne disposent pas de beaucoup de marge de manœuvre. Compte tenu des enjeux sociaux, industriels et régionaux, les banquiers, en particulier les plus gros, ne peuvent pas sortir rapidement et totalement des sociétés sidérurgiques. Ils négocient de façon serrée leur entrée dans la solution retenue :

« En ce qui concerne la crise d'Usinor, personne parmi les gros banquiers ne pouvait se retirer, surtout avec tous les yeux rivés sur eux. Ce n'était pas possible. Les petits banquiers pouvaient. Un banquier ne peut s'alléger que si d'autres banquiers prennent la place. On était bloqués à cause du pool. Cela se passait de la façon suivante. C'était le directeur du Trésor qui convoquait les principales banques. Il y en avait une dizaine. L'État français a considéré qu'il s'agissait d'un problème des banques françaises et pas étrangères. La part de ces dernières était assez faible. En 1978, la trentaine de banques étrangères ont été remboursées et ont pu sortir des pools bancaires à court et à moyen terme. Les banques françaises les plus engagées, c'était la BNP, Paribas, le Crédit lyonnais, la Société générale, et le CIC. Elles discutaient entre elles avant d'être convoquées au Trésor.

Les banquiers ont utilisé le fait que souvent le pool n'était pas complet, que le crédit demandé n'était pas couvert par les banques. Chez Usinor, on était à la deuxième décimale. Un banquier avait 0,98 %, il ne voulait pas prendre 1 %. Le problème était d'arriver durant cette période à 100 %, surtout après le retrait des banques étrangères.

L'argument d'une insuffisance de financement des entreprises, nous l'avons martelé au Trésor pendant plusieurs années. À la fin, ce sont les pouvoirs publics qui ont fait les efforts et pas les banques. Les arguments étaient les mêmes que les banques fussent nationalisées ou pas. On se mettait quand même d'accord. La nationalisation a permis de sauver Usinor et c'est l'État qui a recapitalisé la société et a repris l'ensemble des dettes à moyen terme et long terme des banques et des obligataires. Les banques avaient peur que l'État dise : " Vous avez prêté à des entreprises privées, maintenant dans les faits, c'est à l'État que vous prêtez, avouez que cela vaut moins cher. " Fort heureusement, l'État a conservé les mêmes marges et les banques s'en sont bien sorties. D'autant mieux qu'à l'époque les marges bancaires avaient tendance à diminuer. Les crédits à court terme en pool bancaire continuaient

¹¹²*Ibid.*

à marcher. »

(*Entretien M. Cardot, déjà cité, 13 janvier 1993*).

Il peut paraître étrange à première vue de voir les banques continuer d'investir dans une industrie en perte, malgré certaines réticences. Plusieurs facteurs ont joué. D'une part, l'intervention de l'État offre une garantie pour les prêteurs et les fonds investis. D'autre part, grâce à la mise en place d'un front commun et aux négociations directes menées avec les pouvoirs publics, elles se créent des marges certes faibles, mais qui leur permettent d'influencer de façon non négligeable les modalités de refinancement. Enfin, elles rencontrent des difficultés à quitter le secteur sidérurgique car les engagements pris entraînent de façon quasi-automatique d'autres engagements et un départ transformerait ces fonds en pertes sèches¹¹³.

Les négociations se poursuivent tout l'été entre les créanciers. Le 20 septembre René Monory, ministre de l'Économie, et André Giraud, ministre de l'Industrie, tiennent une conférence de presse commune où ils rendent public le contenu du protocole signé entre les créanciers durant le mois de septembre. L'accord traite conjointement les trois sociétés Usinor, Sacilor et Châtillon-Neuves-Maisons (CNM). Il comporte deux objectifs : reconstituer un minimum de fonds propres et réduire les frais financiers. La solution retenue préconise d'une part une recapitalisation des sociétés sidérurgiques et d'autre part un aménagement des échéances financières, passant en particulier par une conversion de la dette en fonds assimilables à des fonds propres.

Pour Usinor, l'étape de la recapitalisation suppose d'abord un apurement des pertes. Le retour à l'équilibre comptable ne peut pas cette fois passer par une réévaluation. La seule solution consiste à réduire le capital. Il est ramené de 1 743 millions à 476,4 millions (soit - 953 millions). Le nominal de 19 millions d'actions est ramené de 75 F à 25 F et les réserves diminuées. Dans un second temps, le capital est augmenté, mais on limite la possibilité de souscription à un seul actionnaire : une société financière est créée à cette fin. Elle regroupe les principaux créanciers d'Usinor : les banques pour 30 %, la Caisse des dépôts et consignations pour 30 %, le FDES 15 %, le GIS 15 % et 10 % pour le Crédit national.

L'actionnariat d'Usinor se trouve profondément modifié par cette opération. La société financière détient dorénavant 67 % du capital d'Usinor. Les actionnaires traditionnels ne disposent plus que de 33 %. La société mère DNEL ne représente plus que 20 %. Pour la première fois, les « créanciers-financiers » sont majoritaires dans le capital de la société. Ceci

¹¹³Y. Mény et V. Wright, *op. cit.*, p. 95-98.

aura d'importantes conséquences sur les critères et les méthodes de gestion¹¹⁴.

Deuxième étape du plan, aménager les charges financières d'Usinor. On peut parler à cet égard d'un quasi-moratoire¹¹⁵. Il s'agit de modifier les échéances et les annuités de remboursement. Pour cela, on transforme les prêts accordés à la société en distinguant différentes catégories. Les prêts du FDES sont transformés en PACS (prêts à caractéristiques spéciales au taux de 0,1 % pendant 5 ans, puis 1 % en fonction des résultats de la société). Fin juin 1978, les prêts du FDES à Usinor atteignaient 2,312 milliards de francs, soit 20 % de son endettement. Les prêts du GIS et du Crédit national sont pris en charge par la Caisse d'amortissement pour l'acier (CAPA). Cette dernière avait été créée par la loi du 23 octobre 1978 et alimentée par des fonds publics. Ce sont pour l'essentiel des fonds du Trésor public qui vont assurer des échéances qui varient de 2 à 3 milliards de francs par an. L'État supporte donc l'essentiel des dettes de la sidérurgie car il efface de fait les 9 milliards qui avaient été prêtés par le FDES et reprend à sa charge 13 milliards. Cet effort important a surtout pour objectif de ne pas désorganiser le marché obligataire français¹¹⁶. À la même date, les prêts du GIS s'élevaient à 3,902 milliards de francs, soit 36 % de l'endettement d'Usinor. Enfin, DNEL abandonne 260 millions d'avances pour l'augmentation de capital prévue en 1976 et jamais effectuée, et transforme aussi un prêt de 125 millions de francs en PACS¹¹⁷.

Fin 1978, Usinor dispose de 6 461,4 millions de PACS, si on y ajoute Solmer, on obtient un total de 8 751 millions. Bientôt, avec la CNM, le nouvel Usinor détient au total 10 300 millions. Dans cette solution, les efforts sont répartis entre certains créanciers. Mais tous ne participent pas de la même façon :

« Tout le monde était déterminé à faire des efforts. La CECA et la BEI n'ont pas fait d'efforts n'étant pas françaises. Les obligataires n'ont pas fait d'efforts car il était inconcevable de désorganiser le marché obligataire national. Le GIS n'a pas non plus eu de problèmes puisqu'il a remboursé avec les fonds de garantie qu'il avait progressivement constitués et dont il disposait. L'État a fait un effort avec les PACS. Les banques sont donc intervenues en capital, à travers les sociétés financières, et en allègement d'agios. »

(Entretien M. Corde, déjà cité, 3 février 1993).

La restructuration financière est presque conclue. En 1979, une convention signée entre Usinor, le GIS et la Société de gestion d'emprunts collectifs de la sidérurgie (GECS)

¹¹⁴Il est amusant de constater que c'est en parlant des petits porteurs, pourtant minoritaires, que Maurice Borgeaud se plaint de l'éviction des actionnaires. Il ajoute : « Je souhaite que soit trouvée une formule permettant de sauvegarder les intérêts du petit actionariat dans une situation où les responsabilités des pouvoirs publics sont évidentes et où *la Nation a une dette vis-à-vis de sa Sidérurgie* ». Souligné par nous.

¹¹⁵« En 1978, on a pris des mesures qui ressemblent fortement à un moratoire ». Entretien M. Corde, 3 février 1993.

¹¹⁶C. Stoffaës, art. cité, p. 117.

organisera la substitution du GECS à Usinor pour le remboursement des emprunts d'Usinor au GIS. La Caisse d'amortissement pour l'acier avance au GECS les sommes dues au GIS¹¹⁸.

Cette opération se double d'une fusion entre la société Usinor et la société Châtillon-Neuves-Maisons. Le secteur bancaire est ici aussi présent. Châtillon-Neuves-Maisons fait partie du groupe Paribas. Or à cette époque, Paribas cherche à se désengager de la sidérurgie. La restructuration d'Usinor se construit en partie autour de cette opération.

B. UN RAPPROCHEMENT DES INTERETS PRIVÉS ET PUBLICS. LORSQU'UNE GRANDE BANQUE QUITTE UN SECTEUR D'ACTIVITÉ : LE CAS DE PARIBAS ET LA FUSION USINOR-CHATILLON-NEUVES-MAISONS

Depuis longtemps, la Banque de Paris et des Pays-Bas a tissé des liens avec la sidérurgie du Nord. Du fait de la crise, les positions sidérurgiques de la banque sont de moins en moins rentables. Des possibilités de rapprochement entre Usinor et les différents actifs de Paribas regroupés au sein de la nouvelle société Châtillon-Neuves-Maisons sont étudiées et mises en œuvre.

1. Paribas et la sidérurgie du Nord : des relations déjà anciennes.

Les relations avec la Société des forges et aciéries du Nord et de l'Est, société mère d'Usinor datent de 1881 lorsque la banque a participé à la création de la société sidérurgique¹¹⁹. Elle contribue en octobre 1870 à la création des Usines métallurgiques du Hainaut (UMH) dans la région de Charleroi. Cette société approvisionne la société Nord-Est en minerai de fer. Enfin, Paribas sera dès la fin du XIX^e siècle en relation avec Châtillon-Commentry et Schneider. Ceci mérite d'être souligné car la première de ces deux sociétés va servir de pivot aux restructurations de la seconde moitié des années 1970.

Paribas impose rapidement une politique de croissance externe aux sociétés avec lesquelles elle est en relation. Éric Bussière précise : « C'est dans le Nord que se situaient ses principaux intérêts (sidérurgiques). Dès 1919, les Forges du Nord et de l'Est se lancèrent, avec le concours de Paribas, dans une politique de croissance externe marquée par la reprise de plusieurs entreprises dans le Nord de la France, en Lorraine, en Sarre et en Belgique. [...] Les limites de ces ambitions apparurent assez vite : Nord-Est, empêtrée dans une reconstruction coûteuse de ses usines du Nord et trop chargée en nouvelles acquisitions,

¹¹⁷Conseil d'administration du 27 septembre 1978. Archives Usinor.

¹¹⁸Conseil d'administration du 12 février 1979. Archives Usinor.

¹¹⁹E. Bussière, *Paribas, op. cit.*, p. 76.

connut des difficultés financières dont elle ne put se tirer qu'en faisant appel à de nouveaux partenaires »¹²⁰. C'est un peu plus tard que Montataire rentre dans la sphère du Nord-Est (en 1933)¹²¹.

À la Libération, les nationalisations épargnent Usinor et Paribas¹²². Apparaît alors un homme qui va jouer un rôle important dans les restructurations de la fin des années 1970 : Gustave Rambaud. C'est lui qui est responsable de la politique sidérurgique de la banque : « Dans les années 1950 et 1960, l'axe majeur de la politique de Paribas en Europe fut le soutien apporté à l'expansion des entreprises françaises. Il complète l'engagement industriel de la banque en France sous l'impulsion successive de Roger Schulz et de Gustave Rambaud dans les principaux secteurs d'activité : Métallurgie, sidérurgie (Usinor, Nord-Est). [...] Ce soutien a pris la forme, soit de crédits accordés aussi bien par le siège que par les succursales étrangères, soit d'une contribution directe apportée à la constitution de réseaux de distribution et de sous-traitance. Les résultats furent, il faut le reconnaître, plus concluant dans le secteur des services que dans le domaine industriel »¹²³. Il semble de ce point de vue que la banque ait joué le rôle d'initiateur de regroupement dans les années 1950 et 1960.

Pourquoi cela n'a-t-il pas joué dans le cas d'Usinor ? Le rapport de force semble ne pas avoir joué en faveur de la banque mais plutôt de la société sidérurgique. La participation de la banque à la fois dans le capital d'Usinor et dans celui de sa société mère, DNEL, est faible, puisqu'elles tournent toutes deux autour de 3 %. D'autre part, on l'a vu, la société recourt peu aux banques pour son financement si ce n'est pour le court terme. Certes, de 1960 à 1982, Paribas est toujours présente au conseil d'administration d'Usinor. C'est d'abord Emmanuel Mönick, président de la banque, qui siège entre 1960 et 1972, relayé jusqu'en 1982 par Gustave Rambaud. De même, René Damien, P.-D.G. d'Usinor, est administrateur de Paribas. Le pouvoir est bien du côté de l'industriel.

Avec la création de Dunkerque et les restructurations du plan de 1966, le poids de la banque s'affirme : « La banque devint une spécialiste reconnue des opérations de promotion et de restructuration et un acteur essentiel de l'histoire industrielle française. Le banquier avait cessé d'être un partenaire passif. Il intervenait de plus en plus directement dans la définition des stratégies de groupe »¹²⁴. Le rôle de Gustave Rambaud mérite ici d'être souligné. Qui est cet acteur ?

¹²⁰*Ibid.*, p. 103-104.

¹²¹Voir chapitre I.

¹²²E. Bussière, *op. cit.*, p. 156.

¹²³*Ibid.*, p. 168.

¹²⁴*Ibid.*, p. 180.

C'est le directeur général de Paribas :

« La banque Paribas avait une usine à Isbergues qui faisait de la sidérurgie. Elle était suivie par Gustave Rambaud. C'était un corpsard qui, après avoir été directeur de cabinet de Louvel, avait pantouflé à Paribas. Il devient rapidement directeur général adjoint. Il est intéressé par le financement d'Usinor et participe à la création de Dunkerque. Borgeaud voyait d'ailleurs mal lorsque Rambaud participait au conseil qu'un concurrent soit en même temps actionnaire. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1993).

C'est l'homme qui pousse Paribas à investir plus avant dans la sidérurgie. Avec la crise, la banque s'aperçoit qu'elle y perd beaucoup d'argent. Il faut donc en sortir. Celui qui a été responsable de l'engagement doit organiser l'opération.

En 1978, Paribas dispose d'un important groupe sidérurgique avec les forges de Commentry-Biache, les hauts-fourneaux de la Chiers, la Générale de fonderie, et bien sûr, Usinor et DNEL¹²⁵. Mais Pierre Moussa met un point d'honneur à quitter la sidérurgie. Sa présidence est celle d'un changement de la stratégie d'implication de la banque vis-à-vis de l'industrie : « En 1978, la reconstruction de la sidérurgie conduisit à la fusion d'Usinor avec Châtillon-Neuves Maisons. Puis les tréfileries de Chiers-Châtillon-Gorcy furent apportées au nouvel ensemble Usinor »¹²⁶. Paribas organise à la fois la restructuration du secteur produits plats et sa sortie d'un secteur qui lui a coûté de l'argent. La manœuvre se fait conjointement entre la France et la Belgique :

« Après les élections législatives de 1978, le gouvernement Barre avec Giraud à l'Industrie s'est enfin décidé à prendre le problème de la sidérurgie entre ses mains, c'est-à-dire, en bon Français, à en prendre le contrôle. Giraud a joué un rôle important dans cette histoire. C'était un de mes camarades de promotion à Polytechnique. Valenciennes et Thionville sont fermées et je me rends compte avec terreur qu'il y a un train à bandes à fermer. Il y en a 4, il faut qu'il en reste 3. Là interviennent à nouveau Gustave Rambaud et Paribas. Gustave Rambaud va conseiller André Giraud.

Paribas a des intérêts dans Châtillon en France, et en Belgique, dans le groupe Hainaut-Sambre. Elle est ainsi à la tête des hauts-fourneaux de la Chiers et de Neuves-Maisons. Chiers était surtout sur les produits longs, comme Hainaut et Neuves-Maisons. Paribas, en accord avec la société belge Albert Frère, décide de lancer un projet terrible dans lequel chez Usinor nous avons tout de suite vu l'objectif. Les initiatives belges étaient décidées à partir de la France et les initiatives françaises à partir de la Belgique, donc aucun des deux gouvernements ne pouvait bloquer ces manœuvres industrielles.

Vers 1975, ce groupe décide, voyant les revenus dégagés par les produits plats, de créer un train à bandes autour de la société CARLAM. C'est une société coopérative destinée à faire des bobines. À cela, il ajoute un train à froid à Biache-Saint-Vaast.

¹²⁵P. Allard, M. Beaud, B. Bellon, A.-M. Lévy, S. Lienart, *Dictionnaire des groupes industriels et financiers en France*, Paris, Seuil, 1978, p. 67 et suiv.

¹²⁶E. Bussière, *op. cit.*, p. 202.

Ce projet s'ajoute à ceux de Dunkerque III et Fos ! Il a en grande partie été initié par Gustave Rambaud. Rapidement, les dirigeants de Paribas se sont rendu compte de leur erreur et Gustave Rambaud a été chargé de réparer cette erreur en se désengageant de la sidérurgie. Borgeaud était en colère parce que Rambaud qui était au conseil d'Usinor créait ainsi une capacité concurrente de la nôtre. Rambaud présente donc à Giraud un plan dont la finalité n'est peut-être pas seulement de sauver la sidérurgie française mais surtout de désengager la banque. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1993)¹²⁷.

Cette explication est corroborée par Éric Bussière :

« La banque joua auprès de ces entreprises de la " vieille industrie " son rôle d'actionnaire mais aussi de banquier et de conseiller en soutenant les restructurations devenues nécessaires. Il lui fallut également " redynamiser " son portefeuille, c'est-à-dire le diversifier. Il fallait tout à la fois savoir se retirer à temps et se tenir aux aguets des opportunités offertes dans un monde industriel en mutation rapide [...]. En agissant ainsi, Paribas contribuait au renouvellement du tissu industriel et exerçait, selon sa propre logique, son métier de banquier d'affaires. Ce fut l'œuvre de Gustave Rambaud, puis de François Morin. La sidérurgie fournit un bon exemple de la politique de désengagement adoptée par Paribas après qu'elle eut contribué à la restructuration du secteur. Pierre Moussa a évoqué cette action en France, mais la banque agit de même en Belgique »¹²⁸.

La sortie de Paribas de la sidérurgie passe par un rapprochement avec Usinor qui dispose d'installations assez proches.

2. La fusion Usinor-Châtillon-Neuves-Maisons.

Les contacts entre Usinor et Chiers-Châtillon, le groupe industriel de Paribas, sont anciens¹²⁹. Outre l'opération de Dunkerque, en 1963, Usinor et la Compagnie Chiers-Châtillon s'étaient rapprochées pour construire le train à fil d'Anzin. Des accords de fournitures existent de plus entre Dunkerque et Isbergues.

L'opération de rapprochement avec Usinor est précédée d'une première phase de restructuration de la sidérurgie de Paribas. En 1977, la Compagnie industrielle de Chiers-Châtillon est transformée en holding sous le nom de Chiers-Châtillon. Elle possède une filiale industrielle, Châtillon-Neuves-Maisons, qui regroupe les actifs industriels de trois sous-filiales. La première, la Société sidérurgique Châtillon-Neuves-Maisons, fabrique des produits plats (usines d'Isbergues, Biache-Saint-Vaast et Blagny) et longs (usines de Neuves-Maisons, Longwy et Anzin). Elle possède aussi des mines et des fours à chaux¹³⁰. La seconde, la

¹²⁷Après la fusion, Usinor aura une participation de 20 % dans CARLAM dont elle se débarrassera. Conseil d'administration du 12 février 1979.

¹²⁸E. Bussière, *op. cit.*, p. 241.

¹²⁹Il existe des contacts entre Chiers et Usinor en 1960 pour la fabrication de billettes en acier par Usinor et du fil ou des barres par Anzin. Les ventes sont réparties entre les 2 sociétés. Enfin, Usinor loue une partie de son usine d'Anzin à Chiers, conseils d'administration du 21 juillet 1960 et AGO du 18 mai 1961. Archives Usinor.

¹³⁰C'est une filiale à 100 % de Chiers-Châtillon.

Société des aciers spéciaux de la Chiers, produit des aciers spéciaux dans les usines de Vireux-Molhain, Corbie et Hautes-Rivières¹³¹. Dernière société, les Tréfileries et câbleries Chiers-Châtillon-Gorcy. Cette société a deux groupes d'usines situées d'une part à Bourg-en-Bresse, Le Havre, Charleville-Mézières, La Tricherie (anciennement Chiers-Châtillon) et d'autre part à Gorcy, Brévilley, Sainte-Colombe et Vierzon (anciennement Tréfileries de Châtillon-Gorcy)¹³².

Rapidement cette nouvelle société modifie ses activités et sa structure. Elle adopte immédiatement une structure par type de produits, plats, longs et spéciaux.

À la mi-1978, des contacts sont pris entre Usinor et Châtillon-Neuves-Maisons (CNM). Les motifs de rapprochement sont multiples. Usinor est dans les produits plats et longs avec dans les deux cas un système de production intégré. CNM est elle aussi dans les produits plats, les produits longs et en plus dans les aciers spéciaux plats (inoxydables et magnétiques). Elle dispose d'un système intégré pour les longs mais pas de trains à chaud pour plats (courants et spéciaux). L'objectif est une meilleure intégration des unités et une amélioration de la productivité des produits longs. Dans un premier temps, les discussions portent sur la possibilité d'une coordination plus poussée des activités de production et des investissements. La possibilité d'un rapprochement est jugée suffisamment sérieuse pour que Châtillon-Neuves-Maisons suspende la construction d'une nouvelle aciérie à Neuves-Maisons. Ce projet va constituer un point d'achoppement dans le rapprochement entre les deux sociétés. Dans une lettre du 4 juillet 1978, les P.-D.G. d'Usinor et de CNM confirment à André Giraud leur intention de fusionner. Ils lui avaient déjà annoncé lors d'un entretien le 27 juin de la même année. Ils sollicitent l'autorisation de faire une annonce publique le 12 juillet. En septembre 1978, le débat parlementaire précise les conditions de sauvetage de la sidérurgie. La restructuration financière d'Usinor, vue précédemment, s'accompagne de sa fusion avec la société Chiers Châtillon-Neuves-Maisons¹³³.

La société financière, propriétaire d'Usinor, prend le nom de Société financière Usinor-Châtillon (SFUC). Le 8 novembre, le ministre de l'Industrie André Giraud donne au conseil d'administration d'Usinor les noms des 5 administrateurs choisis par les nouveaux créanciers

¹³¹Elle est aussi détenue à 100 % par Chiers-Châtillon. Il s'agit en fait de l'ancienne Société des hauts-fourneaux de la Chiers.

¹³²Cette société sera apportée à Châtillon-Neuves-Maisons en 1978. La société de Châtillon-Gorcy était filiale à 50 % d'Usinor, conseil d'administration de septembre 1977. Archives Usinor.

¹³³Pour des raisons fiscales, c'est Usinor qui est fusionnée dans Châtillon. Ceci permet de réévaluer l'actif d'Usinor et de diminuer l'imposition. Le groupe ainsi constitué reprend le nom d'Usinor, conseil d'administration du 9 novembre 1978. Il faut signaler ici que le comité central d'entreprise d'Usinor a voté contre cette opération essentiellement par refus des fermetures et des suppressions d'emplois qui accompagnent l'opération.

pour les représenter. Il s'agit de Jean-Claude Achille, président de l'Union des industries chimiques, Jean Chenevier, P.-D.G. de BP France, Claude Etchegaray, P.-D.G. de Chiers-Châtillon, Jean Gandillon, directeur du Crédit lyonnais, et Jacques Masson, P.-D.G. des Constructions métalliques de Provence. Ils remplacent respectivement MM. Jacques de Nervo, Paul Aussure, François Lenté, Jean Lerebours-Pigeonnière et Daniel Raty. Une nouvelle génération d'actionnaires arrive.

Enfin, le ministre précise que Claude Etchegaray doit être nommé vice-président-directeur général, puis P.-D.G. de la société. Ce sera fait à partir du 1^{er} décembre 1978¹³⁴. Son objectif primordial est de restaurer l'équilibre financier de l'entreprise. Pour la première fois de l'histoire de l'entreprise, le P.-D.G. n'a pas fait sa carrière dans la société, mais est proposé par la banque Paribas :

« L'État prend sous son contrôle toutes les sociétés et Paribas se débrouille pour faire nommer à la tête d'Usinor un homme à elle, Claude Etchegaray, qui avait remplacé Monsieur Baseilhac, l'adjoint de Monsieur Rambaud à la tête de Châtillon. Le nouvel Usinor reprend 80 % de l'ancien plus les usines de la Chiers, de Neuves-Maisons, de Biache, de Châtillon. Bref, on absorbe les anciennes usines de Paribas. Paribas a réussi à désengager ses capitaux mais garde un contrôle sur la société. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992).

Au même moment, une opération similaire se déroule chez Sacilor, la seule autre entreprise du secteur en Lorraine. C'est une fois encore un président extérieur qui est nommé par les créanciers : il s'agit de C. Mayoux, qui vient du Crédit agricole¹³⁵.

Comme l'arrivée des nouveaux actionnaires, ce double changement entraîne une profonde transformation des méthodes de gestion et des structures¹³⁶. De ce point de vue, la quasi-nationalisation de la sidérurgie ne s'est pas construite autour d'un consensus tangible¹³⁷ mais bien plutôt dans l'affrontement autour d'axes économiques et industriels divergents.

Quel est le bilan de l'opération pour les banques ? Il semble globalement favorable. Elles perdent certes un peu d'argent mais elles ne supportent pas l'essentiel de l'effort à la différence de l'État, des créanciers publics et professionnels :

« Dans l'ensemble, les banques françaises n'ont pas tellement perdu d'argent avec la sidérurgie. C'est surtout l'État et le contribuable qui ont supporté l'effort. De mémoire, je pense que l'effort est à hauteur de 100 milliards en 20 ans à peu près. Les banques ont fait un effort.

¹³⁴Jean Hüe de la Colombe devient président d'honneur avec Maurice Borgeaud en décembre 1978, conseil d'administration du 12 décembre 1978.

¹³⁵C. Stoffaës, art. cité, p. 118.

¹³⁶Châtillon apporte avec elle de nombreuses concessions minières dont certaines sont encore en activité. C'est la seconde fois qu'Usinor récupère des actifs miniers après la fusion avec Lorraine-Escaut, conseil d'administration du 24 juin 1980, voir plus bas, § IV de ce chapitre.

¹³⁷J.-G. Padioleau, *Quand la France s'enferme*, op. cit.

D'une part, elles ont gelé leurs crédits aussi bien à court terme qu'à moyen et long terme. Elles ont allongé leurs dates d'échéance. Les crédits court terme étaient renouvelés automatiquement tous les ans et les crédits moyen terme et long terme ont été prolongés.

Enfin, elles ont accepté un abandon de créance d'environ 1 milliard pour toutes les banques. L'État a repris à sa charge les capitaux propres des entreprises puisqu'il n'y avait plus aucun support à long terme. Les obligataires du GIS et les crédits à long ou moyen terme des banques ont été repris par le FIS (Fonds d'intervention de la sidérurgie). Les banques s'en sont bien tirées puisque l'État a repris les échéances et les taux prévus. »

(Entretien M. Cardot, déjà cité, 13 janvier 1993).

Deuxième conséquence, le traitement conjoint par l'État et les banques des problèmes financiers des groupes Usinor et Sacilor pose les bases d'un rapprochement entre les deux sociétés :

« Dès 1978, la séparation des groupes sidérurgiques était pour nous une fiction car nous avons pris l'habitude de traiter les besoins de financement des trois sociétés, Usinor, Sacilor et Châtillon, comme un tout. De plus, ils avaient les mêmes actionnaires avec toutefois des différences de répartition. Il fallait faire des restructurations mais nous ne disposions pas de tellement de moyens pour vérifier l'utilisation des sommes que nous versions. »

(Entretien M. Corde, déjà cité, 3 février 1993).

La création d'une société commune comprenant les deux ensembles industriels Usinor et Sacilor va devenir un enjeu durant la première moitié des années 1980. Il faudra attendre 1987 pour que la fusion soit effective.

La restructuration financière d'Usinor s'accompagne d'une restructuration industrielle et organisationnelle. Il faut analyser séparément ces deux points.

III. FERMETURES, MUTATIONS ET AFFAIBLISSEMENTS DES FONDEMENTS DU LOCALISME

La fusion entre Usinor et Châtillon amène une rationalisation des outils de production du nouvel ensemble ainsi constitué. Jusqu'à maintenant, seules avaient été touchées des usines de taille moyenne. Mais, à partir de 1978, c'est le cœur historique d'Usinor qui est touché avec le début des fermetures de Denain et de Longwy. La violence des luttes des salariés et des habitants de ces régions est à la mesure de la remise en cause du fondement social, économique et culturel de ces bassins d'emploi. En même temps que les usines, c'est une certaine forme de société industrielle qui est condamnée. La nationalisation de 1982 marque aussi une certaine clarification des rapports de la société Usinor avec l'État. Elle ne modifie pourtant pas fondamentalement la logique des restructurations.

A. LA FERMETURE DES SITES HISTORIQUES : DENAIN ET LONGWY

C'est au nom de leurs insuffisantes performances économiques que ces sites sont fermés. Les restructurations sont particulièrement importantes dans la filière des produits longs, où la filière intégrée pâtit de la montée en puissance des mini-usines. Dans toutes les usines restructurées, les coûts sociaux sont très lourds et entraînent des réactions violentes des salariés et des populations concernés. La CGPS est reconduite. Malgré une légère amélioration, la restructuration de certaines filiales et de la branche des aciers spéciaux grève le redressement global de l'entreprise.

1. Trois variables déterminantes : le prix de revient, la spécialisation et les économies d'échelle.

Cette phase de restructuration débute en 1978. Elle touche de nombreuses usines. L'objectif général est de ramener la production vers les usines les plus performantes. Claude Etchegaray, le nouveau P.-D.G., annonce les nouvelles fermetures au conseil du 12 décembre 1978. Les produits plats sont concentrés sur les deux usines de Dunkerque et Fos. Ces unités sont choisies car elles présentent toutes les deux les coûts de fabrication les plus bas (voir tableau 16 des coûts en 1977 ci-dessous). Pour les produits plats, on peut noter que les prix de revient sont toujours inférieurs à Fos, 992 francs, et à Dunkerque, 950,30 francs par rapport à Denain, 1 095 francs. Les nouvelles usines intégrées sont donc plus compétitives que les anciennes. La technologie de la coulée continue accentue encore ce handicap. Dans le domaine des tôles fortes, l'avantage est à nouveau favorable à Dunkerque vis-à-vis de Longwy. De même, concernant les produits longs, la comparaison entre la filière fonte, usine de Longwy, et la filière électrique, Alpa, montre une nette différence¹³⁸.

Tableau 16

Comparaison des coûts de revient des différents usines et produits¹³⁹

USINES ET PRODUITS	Prix de revient à la sortie de l'usine (francs	Dont frais de transformation ajoutés par
---------------------------	---	---

¹³⁸Il n'est certes pas tenu compte des frais financiers et des amortissements dans les chiffres qui sont donnés. Mais en termes d'exploitation les différences sont marquées. Note de la DIMME, *Comparatif des coûts des usines du groupe Usinor*. AN, IND. 910445, Dossier « Usinor 1978-1983 ».

¹³⁹Note de la DIMME, AN, IND. 910445, Dossier « Usinor 1978-1983 ».

	par tonne)	l'usine
Denain		
Brame (train à chaud-voie lingot)	1 095	551
Dunkerque		
<i>Trans à bandes (coils) :</i>		
Acier effervescent, lingot, aciérie n° 1	950,3	438
Acier calmé, coulée continue, aciérie n° 2	793	318
<i>Tôlerie forte (plaque) :</i>		
Acier calmé, coulée continue, aciérie n° 2	986	450
Mardyck		
Bobine avec le cycle de fabrication complet	1 163	700
Tôle en feuille avec le cycle complet	1 273	901
Montataire		
Bobine avec le cycle de fabrication complet	1 143	661
Tôle en feuille avec le cycle complet	1 221	766
Longwy		
<i>Train universel (poutrelle) :</i>		
Acier effervescent Thomas	1 270	726
Acier effervescent OBM	1 249	715
<i>Train à fil (fil machine, 5 mm) :</i>		
Aciérie Thomas	1 191	639
Aciérie OBM	1 173	630
<i>Tôlerie forte (plaque) :</i>		
Brame de Dunkerque, coulée continue, aciérie n° 2	1 168	736
Thionville (aciérie électrique)		
Lingot ½ calmé	791	457
Lingot calmé	984	526
Valenciennes		
Brame de Dunkerque, acier calmé	1 471	891
Lingot de Denain	1 755	1 155
ALPA-Porcheville (aciérie électrique)		
Billette, coulée continue, acier calmé	778	353
Rond à béton, premier choix	1 028	582
Solmer-Fos		
<i>Train à bandes (coils) :</i>		
Lingot effervescent	992	543
Coulée continue calmé	887	439
Métalescaut-Trith (aciérie électrique)		
Laminés marchands tout choix	1 553	512
Brévilly		
Laminés marchands	1 899	826

Le changement de stratégie est notable. Cette fois-ci, on n'attend plus la reprise. Il s'agit de réduire rapidement les surcapacités, de spécialiser les usines par type de produits et de concentrer la production sur les installations les plus rentables afin d'augmenter le taux de

marche et d'étaler les frais fixes¹⁴⁰. La spécialisation permet ici de réduire le besoin d'obtenir rapidement des économies d'échelle¹⁴¹ :

« En septembre, Châtillon Commentry-Biache a absorbé les hauts-fourneaux de la Chiers et Neuves-Maisons. Paribas m'a demandé si j'étais prêt à prendre la direction d'un groupe sidérurgique et je suis devenu P.-D.G. de Chiers-Châtillon. Là, il y avait trois groupes : les produits plats, les longs et les aciers spéciaux. Dans les produits plats nous étions relamineurs et Usinor nous fournissait l'acier, car nous n'en fabriquions pas nous-mêmes.

À ce moment, nous avons pris conscience, avec le tassement du marché, qu'il existait des surcapacités. On avait des taux de marche de 50 à 60 % alors qu'il fallait 85 pour atteindre la rentabilité. On a commencé des réflexions autour de la mise en commun d'installations.

Les actionnaires privés disaient : " Pas de problèmes, lorsqu'on a besoin d'argent on va voir Ferry¹⁴² et puis dans la sidérurgie, il y a des cycles bas et des cycles hauts. Ça repartira. Il y a toujours une année ou deux de pertes et une année extraordinaire qui paye les pertes. Si vous coupez votre capacité, vous allez tuer la sidérurgie parce que vous ne pourrez pas profiter de la reprise ". Moi, je disais non, ça ne repartira pas, il faut fermer des installations. »

(Entretien C. Etchegaray, ancien P.-D.G. d'Usinor, 26 novembre 1991).

Plus qu'une transformation des objectifs, la nouveauté réside surtout dans le fait que c'est maintenant aux produits plats que cette analyse est appliquée¹⁴³. Dès le début de 1978, la direction, autour de J. Hüe de la Colombe, était arrivée à la même conclusion concernant les produits longs. L'objectif consiste à faire monter les taux d'utilisation pour rentabiliser les équipements les plus récents.

Pour les produits plats, les usines de Dunkerque et Fos doivent devenir les principaux fournisseurs de fonte et d'acier du groupe. En 1978, on installe à Dunkerque une cinquième ligne de coulée continue¹⁴⁴. Ceci entraîne la fermeture de la partie fonte et acier de l'usine de Denain. Son train à bandes est maintenu en activité, et alimenté par Dunkerque. La diminution d'effectif est alors estimée à environ 5 000 personnes. Le constat n'est pas nouveau. Dès la mi-1978, l'ancienne direction avait souligné la surcapacité de la partie fonte-acier de l'usine de Denain. Le projet n'est donc pas apporté par la direction récemment nommée. Par contre, malgré la convergence d'analyse, l'ancienne équipe n'envisageait pas la fermeture de capacités de fabrication de produits plats, et anticipait une possible reprise de la vente de

¹⁴⁰Il est vrai qu'en 1978, la sidérurgie se classe en France à la troisième place en matière d'intensité capitalistique derrière les secteurs « électricité, eau et gaz » et « produits pétroliers », B. Camus *et al.*, *op. cit.*, p. 238.

¹⁴¹D. Barnett and L. Schorsch, *op. cit.*, p. 191-193.

¹⁴²Jacques Ferry a été président du GIS de 1952 à 1982 et vice-président du CNPF entre 1972 et 1978. P. Mioche, *J. Ferry...*, *op. cit.*

¹⁴³En 1977, M. Borgeaud déclarait encore que l'usine de Denain était un des piliers de la société Usinor.

bobines dans les années 1980. À l'époque, elle évoque même la possibilité de construire une nouvelle coulée continue dans cette usine¹⁴⁵.

Exceptionnellement lors de ce conseil d'administration, le représentant ouvrier au conseil demande la parole et insiste pour que l'usine de Denain soit dotée de cette installation à deux lignes, qui lui permettrait de fonctionner avec deux hauts-fourneaux. Il s'agit de construire une coulée continue à brame comprenant 2 voire 3 machines à coulée, installées à côté de l'aciérie OBM n° 3. De fait, un avant-projet de modernisation du train à bandes existe. L'objectif visé est de pouvoir produire des bobines plus lourdes. À l'origine, on l'a vu, le train produisait des bobines de 13 tonnes¹⁴⁶. Progressivement ce poids sera augmenté pour atteindre en principe la valeur maximale de 28 tonnes. En fait, le projet ne sera pas mené à terme. La fermeture est engagée. De plus, la nouvelle direction repousse une éventuelle extension de la tôlerie forte de Dunkerque après 1982.

Durant la période de 1977-1978, Usinor amorce une légère diminution de sa capacité de production de produits longs avec la fermeture de la partie sidérurgique de Louvroil et Thionville, et la concentration de l'activité sur Longwy¹⁴⁷. Début 1978, le groupe estime qu'il n'y aura pas de reprise dans les produits longs, et projette de rationaliser plus encore cette filière. Toutefois, ce retrait est surtout technique. Il consiste là aussi à reconstruire la filière fonte autour de l'acier à l'oxygène et des laminoirs les plus modernes. Il ne faut garder que les trains les plus compétitifs, c'est-à-dire les trains à fil de Longwy et Neuves-Maisons ainsi que le train à poutrelles de Longwy. Ce dernier doit être modernisé à partir de 1978. Enfin, le choix de la construction d'une nouvelle aciérie se porte sur Neuves-Maisons. Cette solution suscite un vif débat avec la nouvelle direction qui abandonne le projet concurrent de Longwy¹⁴⁸. L'usine de Longwy sera dorénavant alimentée par l'aciérie de Neuves-Maisons¹⁴⁹ et éventuellement par celle de Rehon, appartenant à Cockerill, pour environ 500 000 tonnes. Cet arrêt de la production d'acier liquide à Longwy aboutit au départ de 1 200 personnes en 1979 et 2 800 en 1980. Les fours à chaux de Billefont seraient éteints.

Durant cette période et compte tenu de toutes les opérations de restructuration, ce sont

¹⁴⁴À partir de cette date, l'alimentation de Valenciennes est assurée par des brames de Dunkerque. Conseils d'administration de 1978. Archives Usinor.

¹⁴⁵Conseil d'administration du 14 septembre 1978. Archives Usinor.

¹⁴⁶Il faut dans un premier temps augmenter la taille et le poids des brames (de 5,4 m x 0,210 m à 5,4 m x 0,25 m puis 9,3 m x 0,25 m). Ces deux catégories de bobines provenant de la coulée continue, conseil d'administration du 14 septembre 1978.

¹⁴⁷Les usines de Valenciennes et Louvroil sont fermées. Une grande partie de l'usine de Louvroil sera vendue en 1980, conseil d'administration du 19 décembre 1979.

¹⁴⁸Une aciérie d'une capacité de 1,8 million de tonnes.

¹⁴⁹Sa capacité serait de 1,2 million de tonnes.

6 850 personnes qui quittent la société en 1979 et 2 800 en 1980 soit un total de 9 650¹⁵⁰.

La crise touche aussi le groupe concurrent Sacilor. Entre 1968 et 1980, ses effectifs baissent de 54 %, soit 29 785 personnes, dont 20 000 entre 1976 et 1980. Ce sont principalement les bas niveaux de qualification qui sont touchés¹⁵¹.

La France est un des pays qui voit ses effectifs sidérurgiques le plus baisser : -16,3 %. Entre 1975 et fin 1978, ils diminuent de 12,3 % en moyenne dans la CEE avec de fortes disparités : -0,5 % en Italie, -8,1 % aux Pays-Bas, -10,5 % en RFA, -13,5 % en Grande-Bretagne. Seuls la Belgique avec -20,9 % et le Luxembourg avec -25,7 % sont plus durement touchés. En dehors de la CEE, la Japon affiche une baisse de 17 %¹⁵².

Le nombre de villes sidérurgiques diminue (voir la carte).

Carte 5

Les villes sidérurgiques de la France (carte nationale)

A INSERER

Cette annonce au conseil d'administration suscite immédiatement des réactions véhémentes de Messieurs Borgeaud, Hüe de la Colombe et Tannery qui critiquent le nouveau président. Apparaît clairement alors la césure entre les stratégies de gestion de la crise de chacune des deux générations de dirigeants. Les anciens insistent sur plusieurs contradictions dans le projet Neuves-Maisons¹⁵³. Il y a d'abord la difficulté à adapter les installations de Longwy aux qualités des aciers de Neuves-Maisons. Il y a ensuite le manque de logique d'une solution qui consiste à éloigner l'aciérie des trains modernes de Longwy, ce qui oblige à transporter le métal entre les deux. Il y a enfin un risque de s'approvisionner chez un concurrent, c'est-à-dire à faire travailler la société belge Cockerill-Rehon, même s'il ne s'agit que d'un éventuel appoint en acier. L'argument des anciens dirigeants est essentiellement technique :

« À l'époque, j'avais déjà en tête la décision de fermer Denain. Claude Etchegaray a repris cette décision qui était inévitable en vue de constituer une entité sidérurgique unique. Mais il a fait une erreur car il a décidé de fermer Longwy, influencé en cela par ses conseillers belges qui soutenaient Neuves-Maisons. En même temps, il a

¹⁵⁰Conseil d'administration du 12 décembre 1978.

¹⁵¹M. Thouvenin, « De Wendel-Sidelor à Sacilor-Sollac. 13 années de mutation difficile en Lorraine », *Revue géographique de l'Est*, janvier-juin 1981, p. 58.

¹⁵²J. Malézieux, art. cité, p. 185-186.

¹⁵³Jean-Paul Tannery démissionnera d'ailleurs peu de temps après de ses fonctions d'administrateur, conseil d'administration du 12 décembre 1979.

maintenu deux trains pour l'aciérie de Neuves-Maisons. Au contraire, nous avons un projet d'aciérie à Longwy qui a été abandonné par la suite. Nous n'avions rien dépensé. L'aciérie de Neuves-Maisons, terminée et modernisée, n'aura en tout marché que deux ou trois ans puisque Raymond H. Lévy et les autres l'ont fermée. C'était une erreur parce qu'il a fallu modifier Longwy pour que l'usine puisse accepter l'acier de Neuves-Maisons. »

(Entretien M. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992).

Les deux projets — Longwy et Neuves-Maisons — varient nettement dans leurs retombées économiques et sociales comme en témoigne une note du ministère de l'Industrie, rédigée peu avant la nomination de Claude Etchegaray :

« Il apparaît en fait que les économies du scénario " Longwy ", en investissement et en coût d'exploitation à terme, sont plus que compensées par les gains dans les délais de mise en route du scénario " Neuves-Maisons " [...].

Pratiquement équivalents du point de vue économique et industriel ainsi d'ailleurs que du bilan global des réductions d'effectifs sur la période 1978-1982, ces deux scénarios sont en revanche très différents quant au calendrier des suppressions d'emplois et au partage des sacrifices sociaux entre les sites de Longwy et de Neuves-Maisons. L'investissement à Longwy a un coût estimé à 443 millions de francs sur 1979-82. Le coût de revient est plus faible, mais les délais sont plus longs. D'autre part, ce projet maintient plus longtemps des personnels qui grèvent la rentabilité globale. L'investissement à Neuves-Maisons, lui, coûte plus, avec 515 millions de francs. Ses coûts exploitation sont plus élevés de 31 millions par an. Mais le délai de mise en œuvre est plus rapide d'au moins 18 mois. En effet, cette aciérie est en cours de construction depuis fin 1976. Si on calcule l'économie sur les années 1980, 81 et 82, les projets sont assez proches.

Du point de vue de l'emploi, le scénario de l'implantation à Longwy permet de différer près de la moitié des suppressions d'emplois jusqu'en 1982, alors que le second est cohérent avec leur réalisation totale dès la fin 1980. En outre dans le premier scénario, les 5 800 réductions d'emploi sont réparties à hauteur de 3 400 à Longwy et 2 400 à Neuves-Maisons. Dans le second, elles sont au contraire concentrées à Longwy, tandis que l'emploi est consolidé à Neuves-Maisons.

La décision finale est évidemment subordonnée à la nomination du responsable du nouveau groupe. D'ailleurs dans le cas où elle devrait être prise en faveur de Neuves-Maisons, Jean Hùe de la Colombe y verrait prétexte pour remettre en cause le rapprochement des deux sociétés Usinor et Châtillon. [...] Il apparaît en fait que les critères de choix sont d'ordre essentiellement socio-politique »¹⁵⁴.

Les pouvoirs publics semblent avoir soutenu la solution Neuves-Maisons. Dans une autre note de la DIMME, postérieure à la nomination de Claude Etchegaray, on peut lire la remarque suivante : « Le dirigeant responsable de l'entreprise a indiqué au Ministre de l'Industrie au cours d'un entretien récent que, d'un point de vue économique, l'intérêt des deux solutions lui paraissait très voisin et qu'il était, pour sa part, prêt à assumer la

¹⁵⁴AN, IND. 910445, art. n° 21, « Usinor 1978-1983 ».

responsabilité de l'une comme de l'autre »¹⁵⁵. La solution Neuves-Maisons est donc retenue.

Afin de préparer l'alimentation des trains de Longwy, un accord de reprise est signé entre Usinor et Cockerill en septembre 1979. L'usine de Rehon est achetée par Usinor qui cède à Cockerill 3 % de son capital¹⁵⁶.

Restent enfin les anciennes usines de Sedan et Thionville. L'avenir de l'activité de lingotière des usines de Thionville et Sedan est menacé par le fait que les sidérurgies qui, jusque-là, achetaient des lingotières se dotent de plus en plus de la coulée continue¹⁵⁷. Un débat se porte sur la partie fonte. La réunion préalable avec la fonderie de Sedan est envisagée pour ensuite filialiser l'ensemble. C'est la réactivation d'un projet ancien¹⁵⁸.

2. Les difficultés des produits longs et la question des mini-usines.

Encore une fois, les produits longs sont les plus touchés. Les difficultés de la filière fonte dans les produits longs semblent bien structurelles. Elles tiennent en partie à la dynamique propre du marché des produits longs qui est régulé par des cycles de prix et de production qui varient de façon très brusque :

« L'expérience montre que les prix de vente des produits plats varient de façon moins nerveuse que les produits longs. De plus, en général, les marges sont plus fortes car les prix sont plus élevés que ceux des produits longs, au moins pour la filière fonte. Structurellement, si on veut, Usinor avait une marge plus forte que Sacilor de l'ordre de 600 millions par an. »

(Entretien M. Corde, déjà cité, 3 février 1993).

Face à ces contraintes, comment s'est comportée Usinor ? Jusqu'à présent, la société, comme la sidérurgie française dans son ensemble, n'était que très peu entrée dans la filière de production aciérie électrique, coulée continue et laminoir. En 1977, il existe 53 mini-usines en Italie, 42 aux États-Unis, 15 au Japon, 14 en Espagne¹⁵⁹.

Usinor l'a fait par deux fois. Une première fois avec la Société des aciéries et laminoirs de Paris (ALPA) qui est créée en juillet 1972 en association avec la société Otto Lazar. Cette usine doit fabriquer 120 000 à 150 000 tonnes de produits longs près de Paris. Alpa démarre début 1974¹⁶⁰. En 1976, Usinor rachète la part d'Otto Lazar dans Alpa¹⁶¹. En 1974, un autre projet de création d'une société voit le jour avec la société Guissani qui a une mini-usine à

¹⁵⁵*Ibid.*

¹⁵⁶Conseil d'administration du 10 septembre 1979. Archives Usinor.

¹⁵⁷Conseil d'administration du 14 septembre 1978. Archives Usinor.

¹⁵⁸L'usine de Brévilly est filialisée. *Montataire-informations*, n° 37. Archives Sollac-Montataire.

¹⁵⁹E. Dourille, *op. cit.*, p. 57.

¹⁶⁰Un four électrique de 60 t, une coulée continue de 4 lignes de billettes, un train continu de 260 mm.

¹⁶¹C'est en juin 1968 que le projet avait été proposé par G. Messin ingénieur centralien à la société O. Lazar. Rapidement il a fallu trouver un partenaire industriel et convaincre l'administration du bien fondé du projet. G. Messin, art. cité, p. 6.

Toulon. Il s'agit de construire une autre mini-usine, Rhône acier¹⁶². La société est constituée en février 1975. Mais dans l'ensemble, ceci est peu. Pourquoi cette réticence alors que les produits longs ont régulièrement des difficultés et que la solution des mini-usines paraît pleine d'avenir ? Paul Aussure fournit plusieurs explications :

« À propos des produits longs, je me souviens avoir discuté avec un représentant d'Italsider¹⁶³, Adamo Adami je crois, vers 1962 ou 1963. Je lui avais demandé pourquoi ils ne faisaient pas de laminés marchands ou de ronds à béton. Il m'avait dit : " Vous ne connaissez pas les Bresciani. Ce qu'ils font, nous ne devons pas le faire et nous ne saurons jamais le faire, sinon nous serons battus. Ils ne paient pas d'impôts, pas de charges sociales, ce sont des entreprises familiales, ils travaillent 18 heures par jour à 50 dans des usines de 100 000 tonnes l'an contre 2 millions pour nous. Ils n'ont pas de haut-fourneau, mais un petit four électrique, une coulée continue et un petit laminoir ". Je suis revenu, j'en ai parlé à Messieurs Borgeaud et de la Colombe qui s'en foutaient royalement. Mais je m'en suis souvenu.

Lorsque j'ai engagé Michel Bouvet, je lui en ai parlé et il a repris l'idée pour créer Alpa. Ça tourne avec de la ferraille, donc on l'a installée à côté du réservoir de ferrailles qu'est Paris, à Porcheville pas très loin de Mantes-la-Jolie. En plus les clients sont proches, donc les coûts de transport et d'approvisionnement sont faibles et on est compétitifs par rapport aux Bresciani. On ne pouvait pas lutter avec des grosses installations reposant sur le cycle haut-fourneau-fonte-aciérie, du type de la Normande à Mondeville. Ces trucs-là sont condamnés¹⁶⁴.

Ça a été l'erreur de Sacilor que de faire des produits de Bresciani avec des cathédrales sidérurgiques. Il faut aussi dire que le marché du minerai évolue sur 5 à 6 ans alors que le marché de la ferraille est un marché de type boursier qui varie brusquement et n'est pas fait pour les gens cardiaques. Mais d'un autre côté, avec la fonte, vous êtes perdant aussi bien en haute conjoncture qu'en basse conjoncture car le système est très rigide et vous ne pouvez pas profiter des pointes de production à l'inverse, durant la crise, vous ne pouvez pas ralentir. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992).

Si Usinor entre dans la mini-usine de façon marginale, c'est aussi que les dirigeants restent persuadés que son activité principale est dans les produits plats. C'est, on le voit, parce qu'il y a un désintérêt des principaux dirigeants, mais aussi parce que la crise empêche d'aller plus loin dans l'expérience. L'heure est à la restructuration pas à la croissance.

3. Les coûts sociaux de la restructuration et la CGPS.

Toutes ces fermetures entraînent une explosion sociale tant à Denain qu'à Longwy. Un

¹⁶²Un four électrique de 60/70 tonnes, une coulée continue à 4 lignes et 150 000 tonnes de capacité. Les débuts sont prévus en 1976.

¹⁶³G. L. Osti et R. Ranieri, *L'industria di stato dall'ascesa al degrado, Trent'anni nel gruppo Finsider*, Bologne, Il Mulino, 1994. D. Barnett et L. Schorsch voient ici une des conséquences de la course à la taille et de la recherche forcée d'économies d'échelle menées par les dirigeants, *op. cit.*, p. 200.

¹⁶⁴La Société métallurgique de Normandie est créée en 1981 comme filiale commune d'Usinor et Sacilor. Elle reprend les stocks et une partie des créances de la division sidérurgique de la Société métallurgique et navale Dunkerque-Normandie. Cette société reçoit en location gérance l'usine de Mondeville près de Caen, créée à la fin du XIX^e siècle. Fin 1982, Sacilor cède ses 50 % à Usinor. Cette usine a fermé en 1994.

ancien ouvrier de Denain explique bien la vitesse avec laquelle la direction a trouvé des solutions afin de faire baisser la tension :

« Je suis parti en déplacement à Dunkerque au moment où cela n'allait pas très bien, entre 1977 et mi-1979. Mais je n'ai pas été muté là-bas. J'ai participé à la réfection du HF4. À l'époque, on chômait une fois par mois, alors... À ce moment, le couperet est tombé : 6 000 personnes en moins, sur 9 000. Ça a été annoncé le 12 décembre 1978, pour un secteur. À partir de là, ça a été le gros foutoir, la bagarre, les émeutes et en juillet 1979 la nouvelle CGPS a été signée. Il a fallu faire partir les gens vite pour faire baisser les émeutes. On en faisait partir 150 par jour¹⁶⁵. On se doutait que l'usine était condamnée. Au début, on devait amener les lingots depuis Dunkerque et les laminier à Denain, mais... Ce qui a d'abord été fermé, c'est le secteur fonte, fonderie de fonte et les cubillots puis les hauts-fourneaux. [...]

On s'y attendait, on a parlé d'abord de 2 000 ou 3 000 personnes. Mais c'étaient des licenciements à l'origine. C'est pour cela qu'il y a eu des émeutes. Ça n'aurait pas été pareil s'ils avaient annoncé des préretraites. Les gens se sont rendu compte que c'était la fin de la région et qu'ils ne pourraient pas trouver de boulot ailleurs. On a tout cassé, mais il n'y a que comme cela qu'on a pu faire bouger les choses. C'était spontané. Ça a été trop loin. Mitterrand, Rocard sont venus pour nous promettre de rallumer les hauts-fourneaux, mais en fait cela n'a rien changé. N'importe quel syndicat, n'importe quel niveau hiérarchique, les commerçants, tout le monde a suivi.

La direction s'est dépêchée pour casser l'usine et les événements. Les gars qui partaient en CGPS ne se sont plus battus. Et en plus cela a calmé les choses. Moi, au début, j'ai été licencié. Puis on a été mutés. Denain n'a jamais eu la coulée continue, on l'a réclamée au moment des difficultés. Fos aussi a eu un slabbing. Le plus gros du monde, il n'a jamais marché. »

(Entretien M. Porat, déjà cité, 7 juillet 1992).

Devant l'ampleur des réactions sociales à l'annonce de la fermeture, une alternative est remise en avant. Un moment, il est envisagé de conserver un noyau dur à Denain en modernisant l'aciérie et en installant une coulée continue de façon à augmenter les performances de l'aciérie. Pourtant, le train à bandes apparaît lui aussi dépassé en particulier il produit des petites bobines d'environ 8 tonnes contre 16 à Dunkerque et plus de 20 à Fos. Sauf par une modernisation du train, ce qui est rejeté par la direction du groupe, l'usine de Denain est condamnée. Le 2 octobre 1978, la section syndicale CGC des ingénieurs, cadres et ETAM de la sidérurgie de l'usine de Denain plaide auprès de Jacques Legendre, secrétaire d'État à la formation et maire de Cambrai, pour une spécialisation de Denain sur le haut de gamme, en particulier l'acier GO d'Isbergues. Cette intervention restera sans suites. Les mouvements sociaux vont se poursuivre durant la fin de l'année 1978 et une bonne partie de l'année 1979. Le conseil d'administration signale par exemple des incidents graves le 7 mars

¹⁶⁵Les statistiques officielles parlent de 150 par mois, AN, IND. 910445, Les conséquences sociales des restructurations. Dossier « Usinor 1978-1983 ».

1979 à Denain¹⁶⁶.

La stratégie syndicale consiste à lutter pour un maintien de la production de fonte localement et un développement de la production nationale. La CGT demande que soit préservée en France une capacité de 35 millions de tonnes d'acier par an, la CFDT, de 31 millions. Le gouvernement table, lui, sur 27 millions. Il faut rappeler qu'en 1978, la production atteint presque 23 millions de tonnes contre un maximum de 27 millions en 1974. Cette stratégie syndicale repose sur la construction d'une filière industrielle sidérurgie-métallurgie-construction métallique.

C'est au cours de cette période que s'ouvre un débat sur l'opportunité d'une diversification vers l'amont ou vers l'aval des entreprises sidérurgiques¹⁶⁷. La stratégie d'intégration verticale du secteur est poussée en avant afin de rapprocher la France du modèle allemand. Ce dernier semble mieux réagir à la crise grâce à une accélération de la concentration, de la spécialisation et au rapprochement entre les clients de la métallurgie et les fournisseurs de la sidérurgie¹⁶⁸. En s'appuyant sur une meilleure connaissance des besoins des clients industriels, et pouvant compter sur des taux d'utilisation plus importants, l'emploi sur les bassins de Denain et Longwy pourrait ainsi être préservé¹⁶⁹.

Malgré tout, les fermetures sont maintenues, mais aménagées en avril 1979. Au total, entre le 1^{er} janvier 1977 et le 31 décembre 1978, 7 000 personnes, soit 18 % de l'effectif, ont quitté Usinor¹⁷⁰. C'était l'objectif posé initialement dès l'annonce des premières restructurations en 1977. L'objectif recherché est d'avoir un effectif maximum de 35 000 personnes en 1979¹⁷¹. Ce nombre ne comprend pas les diminutions d'effectif consécutives aux nouvelles décisions.

Les dates d'arrêts sont rendues officielles en avril 1979. Les fermetures sont légèrement retardées. Une grande partie de l'aciérie de Denain sera stoppée en août 1980. Le train à feuillards de Chiers-Longwy, l'atelier de peinture et de galvanisation de Blagny voient leur fermeture reportée à la fin de 1980 au lieu de l'été 1979¹⁷². À cette époque, la fermeture totale de Denain ou Longwy n'est pas envisagée.

¹⁶⁶Conseil d'administration du 12 mars 1979. Archives Usinor.

¹⁶⁷B. Stora, *op. cit.*, p. 78-79.

¹⁶⁸P. Messerlin et C. Saunders, *op. cit.*, p. 66-68.

¹⁶⁹C. Durand et O. Kourchid, « Débat sur Longwy en lutte », *Sociologie du travail*, n° 1/1982, p. 85-94 et conseil d'administration du 12 février 1979.

¹⁷⁰Conseil d'administration du 16 novembre 1978. Archives Usinor.

¹⁷¹La diminution prévoyait 5 000 départs uniquement en 1977. L'objectif initial d'un effectif ramené à 35 000 personnes est modifié par la fusion qui augmente le nombre de salariés.

¹⁷²L'usine de Blagny sera vendue aux établissements Petitjean, conseil d'administration du 30 octobre 1979. Archives Usinor.

Les premières évaluations prévoient en 1979 environ 12 000 suppressions d'emplois. Dans les produits plats : Denain, 5 000 salariés¹⁷³, à Blagny — avec la fermeture et un transfert de certains salariés sur Haudainville —, 400 salariés. Dans les produits longs : Valenciennes, 550 salariés¹⁷⁴, Anzin pour la fermeture définitive, 400 salariés, Longwy-Chiers, 1 550 salariés, Longwy-Usinor, 3 900 salariés (dont 1 100 en 1979). Pour les autres activités : fours à chaux de Billefont, selon les hypothèses, 90 ou 110 salariés en cas de fermeture totale.

Ces nouvelles suppressions d'emplois sont très fortement combattues. Les mouvements sociaux contribuent à la signature d'une nouvelle CGPS en juillet 1979.

Globalement elle reprend l'essentiel des axes qui avaient été posés dans la CGPS de 1977. Le plan initial de réduction des effectifs est revu en avril 1979. Un grand nombre de personnes bénéficient des mesures prévues par la convention. Pour le site de Denain, l'arrêt est étalé sur 12 mois, soit une diminution de 6 890 postes au lieu des 9 200 prévus en 1977. On adoucit les modalités de départ grâce à des primes au départ volontaire de 50 000 francs, des préretraites, ce qui pourrait toucher 4 420 personnes. En 1979, 1 180 personnes bénéficient de mutations internes.

Ce qui est nouveau, c'est que le plan de 1979 s'accompagne maintenant d'une politique de réindustrialisation locale. Pour les sites de Denain et à Longwy, il est prévu l'implantation d'unités de fabrication automobile et dans la région de Valenciennes, la création d'un certain nombre d'emplois : 4 000 par le Fonds spécial d'adaptation industrielle, 1 400 par la régie Renault à Denain et Douai, et 8 000 en Lorraine.

En décembre 1979, l'objectif est toujours de maintenir une activité sidérurgique sur le bassin de Longwy en regroupant les diverses installations du bassin autour d'Usinor. Le projet prévoit de garder les deux meilleurs hauts-fourneaux d'Usinor-Longwy et les deux meilleurs de Rehon, l'aciérie OBM de Rehon¹⁷⁵, les bloomings de Longwy et Rehon, de 400 000 et 600 000 tonnes/an de capacité. On conserve quatre trains : le train à tôles fortes, les trains universels et à fil pour Usinor-Longwy, le train à feuillard à Rehon. L'alimentation en acier de Longwy, Rehon, et des trains finisseurs de Neuves-Maisons est donc assurée par les aciéries de Neuves-Maisons et Rehon. Enfin, la tôlerie forte de Longwy recevra des brames de Dunkerque.

¹⁷³Ceci ne correspond pas forcément à des licenciements car il est prévu d'éventuelles créations d'emploi à Valenciennes dans le cadre d'une division de travaux extérieurs. AN, 910445, « Les conséquences sociales des restructurations ». Dossier Usinor 1978-1983.

¹⁷⁴Conseil d'administration du 30 octobre 1979. Archives Usinor.

¹⁷⁵2 convertisseurs de 85 t. et un troisième ultérieurement, ainsi que l'installation d'une métallurgie de poche.

La situation financière du nouveau groupe Usinor n'est toujours pas bonne. Pour tenir compte de ces circonstances exceptionnelles, l'exercice de 1978 est prolongé jusqu'au 30 avril 1979. La perte de la société est de -2,49 milliards. À elles seules, les pertes d'exploitation sont de 2 milliards. Les autres pertes proviennent des charges financières, des amortissements et provisions car la marge brute d'exploitation est positive¹⁷⁶. En 1978, les frais financiers atteignent 1,36 milliard de francs. Le montage financier a toutefois permis d'alléger les remboursements de la société de près de 850 millions de francs. Les prêts à caractéristiques spéciales (PACS) s'élèvent à 7,96 milliards de francs. L'endettement à moyen et long terme atteint, lui, 5,21 milliards de francs. La loi de finances rectificative de 1979 accorde à Usinor et Sacilor 3,2 milliards de prêts de PACS à travers le FDES pour les années 1979, 1980 et 1981. Usinor touchera 2,1 milliards sur cette somme globale¹⁷⁷.

Pour les huit mois de 1979, le résultat est à nouveau négatif de -933 millions de francs, avec toutefois une amélioration. En 1980, l'exploitation est à nouveau positive¹⁷⁸. Cette situation résulte pour partie d'un léger raffermissement de la situation commerciale¹⁷⁹.

Malgré les difficultés, la politique d'investissement et de modernisation de la société est poursuivie, en particulier sur les sites de Dunkerque, Montataire¹⁸⁰ et Solmer. Pourtant, celle-ci est ralentie au maximum. En 1980, les dépenses d'investissement s'élèvent à 1,23 milliard de francs. En 1981, il est prévu de dépenser à nouveau 1,2 milliard et 961 millions en 1982. Ceci amène la société à accentuer son recours aux financements externes. La CECA, le Crédit national, la Caisse des dépôts et consignations interviennent¹⁸¹. En 1980, les charges financières atteignent encore 7 % du chiffre d'affaires. Par comparaison, au Japon elles sont de 10 à 15 %, en Allemagne de 3 % et en Belgique de 3 à 6 %¹⁸².

4. Les débuts des restructurations des filiales et des aciers spéciaux.

Ces difficultés industrielles et sociales dans les produits plats et longs vont encore être aggravées par la restructuration du secteur des aciers spéciaux, tâche dont Usinor se voit

¹⁷⁶Conseil d'administration du 19 février 1980. Archives Usinor.

¹⁷⁷Conseil d'administration du 19 février 1979. Archives Usinor.

¹⁷⁸AN, IND. 910445. La restructuration d'Usinor, Dossier « Usinor 1978-1983 ».

¹⁷⁹Conseils d'administration d'avril, juin, septembre, octobre, décembre 1979. Archives Usinor.

¹⁸⁰On ajoute une cinquième cage au laminoir et on construit un recuit continu pour un coût de 450 millions de francs, conseil d'administration du 19 février 1980.

¹⁸¹Pour 1980, elle sollicite la CECA pour 410 millions de francs, le Crédit national pour 150 millions. La société avait reçu une autorisation d'emprunt de 100 millions à la CECA qu'elle n'avait pas utilisée. Conseil d'administration du 30 octobre 1979. Cette somme est comprise dans les 410 millions. Elle lance un emprunt obligataire souscrit par la Caisse des dépôts et consignations et plusieurs compagnies d'assurance à hauteur de 95 millions de francs. Cette solution a déjà été utilisée en 1978 et 1979 pour 109 millions de francs, conseil d'administration du 24 juin 1980.

¹⁸²Conseils d'administration du 19 février 1980 et du 24 juin 1980. Archives Usinor.

confier une partie par les pouvoirs publics :

« En 1978 ou 1979, les aciers spéciaux sont en cessation de paiements. On avait négligé cette restructuration. Au lieu de traiter les aciers spéciaux comme un ensemble cohérent à l'échelon national, le gouvernement a préféré manger le saucisson tranche par tranche. Or il y avait une dizaine de sociétés. Sacilor a récupéré Pompey, Usinor ce qui allait devenir la Compagnie française des aciers spéciaux (CFAS), l'usine de Vireux-Molhain. Il y avait aussi des usines qui appartenaient à Paribas. Claude Etchegaray avait aussi comme tâche de désengager Paribas de ces usines. Le gouvernement n'y a vu que du feu. Mais ce n'était pas le métier d'Usinor. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992).

Commence alors une longue restructuration qui va se poursuivre jusqu'à la fin de 1983. Il faut souligner que depuis longtemps les aciers spéciaux¹⁸³ sont considérés comme le symbole de la modernité au sein de la sidérurgie. Ils paraissent mieux adaptés aux besoins de la clientèle que les aciers courants. Leur fabrication nécessite des installations et une attention particulière. Ceci explique sans doute la volonté de valorisation des produits qui se développe à partir de cette époque chez Usinor. Pourtant, on le verra, à partir des années 1980 l'amélioration des techniques de laminage combinée à l'ajout modéré d'éléments chimiques dans la composition des aciers courants va permettre aux aciers courants de regagner des positions commerciales vis-à-vis des aciers spéciaux¹⁸⁴.

Usinor se trouve maintenant responsable de la situation financière de ses filiales. En 1979, elle a de plus en plus de filiales, qui de surcroît ont elles-mêmes des difficultés qui augmentent. Usinor doit les recapitaliser ce qui représente 500 millions de francs dont 350 millions uniquement pour 1979 : les Tréfileries et câbleries (100 millions), CFEM (20 millions de francs), Laminoirs de Strasbourg (15 millions de francs), Alpa (40 millions de francs), Métalescaut (20 millions de francs). En 1980, Usinor permet à Alpa d'assurer son équilibre financier. Elle augmente aussi sa présence dans le capital de cette société de même que dans celui de GNM, Métalescaut ou Etilam-Gravigny¹⁸⁵. À partir de septembre, cette politique est critiquée par le représentant de l'État, Paul Camous¹⁸⁶.

Il faut pourtant continuer les restructurations. La rationalisation se poursuit dans le domaine de la fabrication des roues et essieux de chemin de fer et des aciers spéciaux. Usinor cède à Creusot-Loire la division « roues et essieux » qu'elle avait filialisée¹⁸⁷. Usinor se

¹⁸³Voir le lexique technique à la fin de l'ouvrage.

¹⁸⁴E. Dourille, *op. cit.*, p. 37-39.

¹⁸⁵Conseil d'administration du 15 avril 1980. Archives Usinor.

¹⁸⁶Conseil d'administration du 23 septembre 1980. Archives Usinor.

¹⁸⁷Il s'agit de la Société valenciennoise d'industrie. Depuis décembre 1972, ces deux sociétés étaient en contact dans ce secteur à travers le GIE « Valdunes ». À l'origine, le capital était réparti à raison de 68 % pour Creusot-Loire et 32 % Usinor puis 57 et 43 à partir de 1976. En contrepartie, Creusot-Loire cède à Usinor des titres qui

retrouve petit à petit très impliquée dans les aciers spéciaux. La direction décide de faire un point. Une première phase débute par une analyse de la crise des aciers spéciaux autour de l'usine d'Isbergues. En décembre 1979, Jean-Paul Elkann est chargé de cette étude avec Paul Aussure.

La situation commerciale d'Usinor recommence à se dégrader à partir de mai 1980. La demande et les prix sont en baisse. Fin 1979, les prix restent encore inférieurs à ceux de 1974, alors même que les coûts de production ont continué de progresser¹⁸⁸. Le retournement est en particulier sensible à l'exportation sur les marchés américain et allemand. Les baisses varient de 10 à 30 dollars. Le marché français est aussi touché¹⁸⁹. En septembre, les prix européens sont proches des prix pratiqués à la grande exportation alors qu'en principe, les prix minima définis par la Communauté devraient être plus élevés. La direction constate ceci avec un peu d'amertume¹⁹⁰. Il faut dire que la société est beaucoup plus engagée dans l'exportation que par le passé. Elle y est donc plus sensible. En 1978 et 1979, environ 38 % du chiffre d'affaires est exporté¹⁹¹.

Cette montée de la concurrence européenne sur les marchés mondiaux va entraîner entre 1981 et 1982 une vive réaction américaine. Les États-Unis accusent Usinor et Sacilor de pratiquer une politique de dumping grâce aux aides nationales et européennes reçues. Ils évaluent la subvention à 20 % des coûts de production pour Usinor et 30 % pour Sacilor¹⁹². Il est vrai que les prix américains sont à l'époque plus élevés qu'ailleurs sur le marché. Les contingentements des importations, volontaires ou non, ont permis aux Américains de maintenir les prix des produits et de soutenir l'activité d'usines ou d'entreprises pas toujours très compétitives¹⁹³.

Les sidérurgistes américains demandent une intervention de l'État pour défendre leurs intérêts, pendant que les Européens font de même auprès de la Commission et de leurs États respectifs. Une plainte est déposée par les États-Unis et ils menacent les Européens de sanctions sous forme de restrictions d'importation, ce qui menace de fragiliser un peu plus la situation des sidérurgistes européens¹⁹⁴. La tension diminue progressivement durant l'année 1982. Début 1983, des négociations sont ouvertes.

lui permettent d'augmenter sa participation dans Peugeot-Loire de 18 à 33 %. Conseil d'administration du 10 septembre 1979.

¹⁸⁸J. Malézieux, « Crise et restructuration... », art. cité, p. 185.

¹⁸⁹Conseil d'administration du 24 juin 1980. Archives Usinor.

¹⁹⁰Conseil d'administration du 23 septembre 1980. Archives Usinor.

¹⁹¹Conseil d'administration du 10 septembre 1979. Archives Usinor.

¹⁹²W. Goldberg (éd.), *op. cit.*, p. 13.

¹⁹³B. Stora, *op. cit.*, p. 110-113.

¹⁹⁴Y. Mény et V. Wright (dir.), *op. cit.*, p. 160.

Face aux difficultés de la fin septembre 1980, la Commission des Communautés européennes instaure en octobre des quotas de production dans le cadre de l'article 58 du traité qui définit l'état de crise manifeste et permet d'instituer des mécanismes de régulation proches de ceux d'un cartel. Cette décision est valable pour une période allant jusqu'au 1^{er} juillet 1981¹⁹⁵. Si les sidérurgistes respectent bien les quotas en terme de quantité, ils pratiquent dans l'ensemble des politiques de prix bas qui leur permettent d'écouler la production.

Devant la persistance des difficultés et à l'approche de l'expiration de l'accord, le 1^{er} juillet 1981, les dirigeants d'Usinor s'inquiètent de la possibilité d'une concurrence sauvage qui accentuerait encore la chute des prix dans la seconde moitié de l'année 1981. L'organisme professionnel européen, Eurofer, devient un important lieu de négociation entre les sidérurgistes. Claude Etchegaray en est le président. Eurofer constitue de ce point de vue un exemple de reconstitution des pratiques de cartel à l'échelle européenne¹⁹⁶. On peut y voir la prise de conscience des enjeux économiques liés à l'ouverture internationale. Il s'agit d'une tentative de coordination des stratégies entre les entreprises privées qui est parallèle aux actions des pouvoirs publics européens. Elle vise à lutter contre la tentation des différentes entreprises sidérurgiques de profiter de la situation pour reporter sur l'étranger ses difficultés nationales en cherchant, à l'aide d'une guerre des prix à garder, voire à accroître ses parts de marché.

Ainsi, la crise a, comme souvent dans l'histoire, poussé à l'éclatement au moins temporaire du cartel car chaque membre cherche à préserver au mieux ses intérêts au détriment de celui des autres¹⁹⁷. On note d'ailleurs un affaiblissement relatif d'Eurofer au bénéfice de la commission de la CECA. Celle-ci, après avoir organisé les principales restructurations, devient le lieu de gestion des conflits entre les entreprises et les pays. Dorénavant, peu d'accords et de négociations seront conclus hors de la commission et du cadre posé par le plan Davignon¹⁹⁸. L'application reste toutefois assez largement du ressort d'Eurofer. Cette solution paraît ambiguë car les principaux objectifs affichés par la CECA sont bien de lutter contre les ententes et la concentration afin de laisser le marché réguler la

¹⁹⁵Le gouvernement allemand s'y oppose. Ce qui aboutit à exclure du régime de quotas les petits producteurs d'aciers spéciaux, les grosses tôles et les coils pour petits tubes soudés et enfin le matériel ferroviaire. Usinor critique ces mesures car les prix des produits plats remontent moins que ceux des produits longs à la suite de ces décisions. Conseil d'administration du 18 novembre 1980. Archives Usinor.

¹⁹⁶M. Kipping, « Steel producers... », art. cité, p. 11.

¹⁹⁷B. Stora, *op. cit.*, p. 122.

¹⁹⁸Y. Mény et V. Wright (dir.), *op. cit.*, p. 281-285.

crise¹⁹⁹.

Il est significatif qu'Usinor, plutôt méfiante depuis la Seconde Guerre mondiale vis-à-vis de l'exportation et de la tentative de recartellisation, décide d'y prendre une part déterminante à l'échelon européen. Il est vrai que ses positions comme celles de la sidérurgie française sont particulièrement menacées²⁰⁰. Ces négociations permettent des augmentations de prix. Toutefois, quelques producteurs de fil machine ou de ronds à béton refusent de se joindre aux discussions. Usinor espère qu'il y aura pour ces produits un prolongement de l'état de crise après le 1^{er} juillet 1981²⁰¹. À cette date, seule la catégorie des coils et laminés à chaud reste régie dans le cadre de l'article 58. Les grosses tôles, les larges plats, d'une part, les poutrelles et les profilés lourds, d'autre part, dépendent dorénavant des accords Eurofer. Par contre, la dernière catégorie, le fil machine et le rond à béton, n'est régie ni par l'article 58, ni par les accords Eurofer. La Commission demande aux gouvernements de contrôler le négoce pour que les prix soient maintenus conformément aux accords²⁰². Ce partage de responsabilité entre la commission, les États européens et les entreprises à travers Eurofer, ressemble étrangement à une forme de néo-corporatisme. D'un côté, les États acceptent de présenter un front uni avec les entreprises, notamment dans le conflit qui les oppose aux États-Unis. De l'autre, ils acceptent, de déléguer à un tiers, la commission, le rôle de régulateur²⁰³.

Il faut encore accélérer les restructurations et la diminution des effectifs. Un haut-fourneau de l'usine de Neuves-Maisons n'est pas remis en service après les congés de 1980. L'usine de Dunkerque fonctionne avec trois hauts-fourneaux, et celle de Fos-sur-Mer avec un seul, l'autre étant en réfection longue pour 6 mois. On retarde les investissements prévus au début de l'année comme le recuit continu de Montataire²⁰⁴. En définitive, en 1980, les dépenses d'investissement réellement engagées sont réduites à 745 millions de francs.

En mars 1981, les discussions entre Usinor, Creusot-Loire et les pouvoirs publics ont abouti. On réunit dans une filiale contrôlée par Usinor, certaines installations appartenant aux deux sociétés. Pour Creusot-Loire, il s'agit des usines des Dunes, Valenciennes et le Marais

¹⁹⁹C. Camdessus, *Les interventions financières des États en faveur de la sidérurgie dans la CECA*, Paris, PUF, 1987, p. 87-89. Après 1985, il y aura pour résoudre la crise à la fois des aides publiques (aides à la recherche, soutiens aux prix, etc.) et les effets du libre jeu du marché C. Camdessus, *op. cit.*, p. 92-114, cf. *infra*.

²⁰⁰W. Hogan, *op. cit.*, p. 47, 50 et 51.

²⁰¹Conseil d'administration du 14 avril 1981. Archives Usinor.

²⁰²Conseil d'administration du 16 juin 1981. Soulignons ici que les sociétés présentes dans plusieurs catégories de produits peuvent, si elles n'atteignent pas leurs quotas dans un produit, transférer la différence sur une autre catégorie de produit. Ce qui biaise la notion de quota.

²⁰³Y. Mény et V. Wright (dir.), *op. cit.*, p. 286-290.

²⁰⁴Conseil d'administration du 23 septembre 1980. Archives Usinor.

(Saint-Étienne)²⁰⁵. Pour les aciers spéciaux de la Chiers, ce sont les usines de Vireux-Molhain, Hautes-Rivières et Corbie (Somme). Dans l'ensemble, ces unités fabriquent des produits longs spéciaux. La nouvelle société s'appelle la Compagnie française des aciers spéciaux²⁰⁶. C'est Raymond H. Lévy qui en prend la direction. Il sera amené rapidement à jouer un rôle de premier plan dans la société.

Carte 6

Les usines siderurgiques de la région de Saint-Étienne

A INSERER

Ce rapprochement dans les aciers spéciaux s'accompagne d'une restructuration dans la fabrication des cylindres de laminoir. Du fait du ralentissement de l'activité des usines sidérurgiques, les commandes de cylindres sont en diminution. Une société est créée qui regroupe la division atelier, forges et fonderies d'Usinor²⁰⁷ et les usines de Saint-Chamond (Loire) et Frouard (Meurthe-et-Moselle), appartenant à la société Chavanne-Delattre. Elle-même est une filiale indirecte de Creusot-Loire²⁰⁸. En septembre, Usinor amorce un rapprochement avec la société Marichal-Kétin qui fabrique aussi des cylindres en fonte et en acier moulé²⁰⁹. En 1981, Usinor acquiert la totalité des actions de la société Chavanne-Delattre. Parallèlement, la filiale d'Usinor, Lorraine-Kétin, prend en location-gérance l'usine de Berlaimont²¹⁰ à la société Marichal-Kétin. Ces deux sociétés ont été fusionnées en 1982 pour devenir Chavanne-Kétin.

En avril 1981, les résultats de 1980 tombent. Ils sont encore une fois mauvais. La perte est de -1,23 milliard et le résultat d'exploitation est lui aussi négatif. Le retournement commercial de la mi-1980 a lourdement joué. La société enregistre un léger bénéfice au

²⁰⁵En décembre 1980, elles avaient été apportées à une filiale commune appelée Creusot-Loire Dunes.

²⁰⁶Au début des années 1970, Usinor avait cherché à entrer chez Creusot-Loire. M. Borgeaud était alors venu expliquer au ministre son intention d'acquérir la majorité du capital de Marine-Firminy. Cette société contrôlait en effet Creusot-Loire et certaines participations dans la métallurgie qui complétaient éventuellement l'ensemble que constitue Usinor. Le projet prévoyait que les actions de Dilling détenues par Marine-Firminy seraient rétrocédées au groupe lorrain Sacilor-Sollac qui est en pleine restructuration. Le Premier ministre a demandé que cette négociation entamée en février soit accélérée. Elle n'aboutira pas. « Note au Ministre sur l'audience M. Borgeaud, 13 mars 1974 », AN, IND. 780641, « Usinor 1966-1971 ».

²⁰⁷Usines de Thionville et Sedan.

²⁰⁸La filiale de Creusot-Loire contrôlant Chavanne-Delattre s'appelle Delattre-Levivier, conseil d'administration du 18 mars 1981.

²⁰⁹Conseil d'administration du 15 septembre 1981. Archives Usinor.

²¹⁰Usine de 420 personnes dans le Nord.

premier semestre et une perte au second²¹¹. Entre-temps, en mai 1981, les échéances politiques ont amené au pouvoir un président de la République socialiste et une Assemblée nationale à majorité de gauche. Conformément à leur programme, ils nationalisent la sidérurgie.

B. LA NATIONALISATION OFFICIELLE

Le 30 octobre 1981, le ministre de l'Économie et des Finances, Jacques Delors, et le ministre de l'Industrie, Pierre Dreyfus, adressent chacun une lettre à Monsieur Cerou, président de la Société financière Usinor-Châtillon (SFUC) qui contrôle Usinor. Elle l'informe que l'État a décidé de convertir les prêts PACS, consentis par le FDES, en actions. Le capital est augmenté de 7 milliards et réduit d'autant afin d'apurer les pertes et de les faire supporter par les anciens actionnaires²¹². La SFUC sera ensuite dissoute, ainsi que Valmétal. Au terme de l'opération, le capital d'Usinor sera détenu directement ou indirectement à 90,1 % par l'État, à 4,5 % par Nord-Est et 5,4 % pour les autres actionnaires, c'est-à-dire Chiers-Châtillon, Cockerill et le public²¹³. La loi de finances rectificative autorisant cette opération est publiée le 28 novembre 1981²¹⁴.

1. Un renouvellement profond des administrateurs mais un maintien de la politique de restructuration.

Le changement de propriétaire entraîne le départ des anciens administrateurs. Maurice Borgeaud et Jean Hüe de la Colombe démissionnent le 21 janvier 1981, Jean-Paul Elkann et Jacques Joly le 1^{er} février, Jean Masson et Pierre Sirot, les 3 et 4 février ; Jean-Claude Achille, Jean Chenevier, Claude Cardot, Pierre Ledoux, Gustave Rambaud et Claude Etchegaray le 8 février. Le 5 février, le décret du ministère de l'Industrie nomme les représentants de l'État : Yves Ullmo, commissaire adjoint au Plan pour le ministère du Plan ; Philippe Dulac, sous-directeur du Trésor pour le ministère de l'Économie et des Finances²¹⁵ ; Xavier Lecou-Barème, sous-directeur du Budget au ministère du Budget ; Pierre Gadonneix, directeur de la direction des Industries métallurgiques, mécaniques et électriques ; Jean Servant ingénieur général des Mines pour le ministère de l'Industrie ; Claude Chetcuti, directeur régional du Travail et de l'Emploi de l'Ile-de-France pour le ministère du Travail.

Le 9 février, lors du premier conseil d'administration de la société nationalisée, 6 autres

²¹¹Conseil d'administration du 17 février 1981. Archives Usinor.

²¹²Conseil d'administration du 4 novembre 1981. Les actions passent de 25 F à 12,50 F, le nombre d'actions étant ramené de 79 à 37,8 millions. Le nouveau capital est de 4,73 milliards.

²¹³En juillet 1979, DNEL est devenue Nord-Est.

²¹⁴Loi n° 81-1050 du 27 novembre 1981, conseil d'administration du 22 décembre 1981.

²¹⁵Il sera remplacé en avril 1983 par Didier Floquet.

administrateurs sont nommés. Raymond H. Lévy ancien président de la CFAS devient président-directeur général. S'y ajoutent des représentants du personnel : Daniel Boyer (CGC), Pierre Charlet (technicien CGT de l'usine de Dunkerque), Jean-Claude Valetti (technicien CGT de l'usine de Longwy), Gérard Tirmarche (technicien à l'usine de Montataire pour la CFDT) et Louis Delaval (CFDT)²¹⁶.

Que deviennent les restructurations industrielles ? Le 19 février 1982, le ministre de l'Industrie fixe au nouveau président deux objectifs : retrouver l'autonomie financière et stabiliser les conditions d'emploi. Enfin, la lettre précise qu'un effort de coordination des plans industriels d'Usinor et de Sacilor doit être fait²¹⁷.

En mars 1982, le rapport de Pierre Judet est publié. Il dresse un bilan de l'évolution de la sidérurgie mondiale et nationale²¹⁸. Il souligne plusieurs points. D'une part, un ralentissement généralisé de la consommation d'acier dans le monde. Celui-ci est dû à la substitution de produits concurrents, comme le plastique ou l'aluminium, à l'acier. Ce constat n'est pas nouveau. Dès 1955, la montée des produits concurrents, comme les plastiques, était analysée par le Crédit lyonnais comme étant un risque à long terme. Par contre, il souligne la transformation des produits qui utilisent l'acier comme l'automobile, l'électroménager ou le BTP. Les constructeurs recherchent des aciers moins lourds mais aux caractéristiques physiques identiques afin d'améliorer le poids et d'économiser l'énergie²¹⁹.

Il est difficile de savoir si cette prise de conscience était partagée par les dirigeants de la société du moins jusqu'à la moitié des années 1970²²⁰. D'autre part, il remarque une tendance à l'amélioration de la qualité et à la sophistication des produits sidérurgiques. Il constate le développement de nouveaux producteurs d'aciers dans les pays en voie de développement qui prennent des marchés à l'exportation à la France. Enfin, il insiste sur le nécessaire rapprochement entre les entreprises sidérurgiques et celles de la première transformation de l'acier (tréfileries, relaminage, étirage, etc.). Ce rapport va servir de cadre à l'évolution ultérieure d'Usinor.

Le plan défini par R. H. Lévy reprend explicitement son hypothèse haute qui table sur une production annuelle de 24 millions de tonnes. Il suit aussi les recommandations qui

²¹⁶Conseil d'administration du 9 février 1982. Archives Usinor.

²¹⁷Une équipe de coordination est constituée sous la direction de M. Coche, conseil d'administration du 16 mars 1982.

²¹⁸*L'évolution des débouchés de la sidérurgie française-Perspectives à moyen terme*, Grenoble, IREPD, 1982, Archives Usinor. Une mission d'évaluation des difficultés des régions sidérurgiques a par ailleurs été confiée à M. Delacôte.

²¹⁹P. Messerlin et C. Saunders, *op. cit.*, p. 53 et E. Dourille, *op. cit.*, p. 138.

²²⁰« Note de préparation à l'émission d'obligations par Usinor du 24 mai 1955 », probablement rédigée par M. Rossignol. Archives du Crédit lyonnais, DEEF 50706.

poussent vers une diversification aval. Ce changement aboutit à une transformation des structures et des méthodes de l'entreprise sur laquelle nous reviendrons.

Les marchés sidérurgiques européens restent très déprimés. L'accord Eurofer est prolongé jusqu'au 31 décembre 1983 malgré l'opposition de l'Italie. L'application de l'article 58 doit cesser le 30 juin 1982. Pourtant, dès le début de l'année, on envisage d'en prolonger la durée²²¹. Par ailleurs, la Communauté prévoit qu'à partir de 1985, toutes les subventions gouvernementales à la sidérurgie doivent être arrêtées. En 1982, l'État français accorde une aide d'environ 9 milliards allant de 1982 à 1986. Cette somme est destinée à faciliter les investissements d'Usinor. S'y ajoutent 250 millions pour la création d'emplois et 300 millions pour la diversification. Enfin, l'État aidera la société à ramener ses charges financières à hauteur de 5 %²²². On peut remarquer que la dotation en faveur de la diversification industrielle n'est somme toute pas très forte, alors que la constitution d'une filière acier était fortement poussée par le gouvernement de l'époque.

Dans ce cadre, R. H. Lévy pose trois objectifs. Il insiste sur la rationalisation immédiate des produits longs autour de Longwy, la diversification commerciale vers des produits dont les marchés sont en croissance et, enfin, l'amélioration de Dunkerque et des produits plats²²³. Les besoins de financement de ce plan sont évalués à 27,5 milliards de francs entre 1982 et 1986²²⁴.

En 1981, Usinor est encore majoritairement une société fabriquant des produits plats : 71 % du chiffre d'affaires contre 20 % pour les produits longs, 7,5 % pour les aciers spéciaux et 1,5 % pour les forges et fonderies²²⁵. Pourtant, ce sont les produits longs qui représentent à eux seuls la moitié de la perte. Elle atteint -3,9 milliards pour 1981. Le refinancement des filiales pèse lourd dans ces résultats ainsi que les frais financiers qui sont de 8 % du chiffre d'affaires. On comprend que l'effort porte sur les produits longs et les filiales.

Les restructurations des produits longs sont donc poussées. L'arrêt de la production de feuillards à Longwy est décidé. Cela marque un changement dans la stratégie. En 1979, la politique des dirigeants était de renforcer la production de feuillards. En 1982, la nouvelle politique consiste au contraire à fabriquer des feuillards à partir de larges bandes. Cela entraîne en fait une augmentation du refendage de bandes, à la fois chez les producteurs,

²²¹Conseil d'administration du 20 avril 1982. Archives Usinor.

²²²Conseil des ministres du 9 juin 1982, conseil du 11 juin 1982. Au total, les deux groupes Usinor et Sacilor doivent recevoir environ 12 milliards par an sur les 4 ans à venir, conseil d'administration du 6 juillet 1982.

²²³Sur la dotation, 5 milliards doivent aller vers les produits plats, 1,8 vers les produits longs, un peu moins d'un milliard vers les aciers spéciaux et la CFAS. Conseil d'administration du 11 juin 1982.

²²⁴Conseil d'administration du 19 novembre 1982.

²²⁵Conseil d'administration du 16 mars 1982.

comme Usinor, et chez les clients qui s'équipent de matériel de refendage, comme certains tubistes, profileurs ou fabricants d'électroménager²²⁶. À Rehon, le four électrique, le blooming²²⁷ et l'aciérie OBM sont stoppés, de même que l'aciérie OBM de Senelle et le train à fers marchands de Neuves-Maisons. De nouvelles installations destinées aux produits longs sont démarrées : la coulée continue et un troisième convertisseur à Rehon, une autre coulée continue à Neuves-Maisons. Les taux d'utilisation des trains remontent pour atteindre entre 60 et 70 % en moyenne. Ceci permet d'améliorer la rentabilité économique des installations²²⁸.

Pour le reste des activités d'Usinor, un débat s'ouvre autour des outils qui posent des problèmes. À Dunkerque, on envisage de construire à terme un cinquième haut-fourneau, une troisième aciérie et des fours à coke supplémentaires. Par contre, l'avenir de la tôlerie forte de Longwy et de la ligne de décapage n° 1 de Montataire est incertain. La phase liquide, fonte-acier, des usines de Longwy et Neuves-Maisons se trouve à terme menacée. L'usine de Neuves-Maisons, malgré sa nouvelle aciérie, coûte cher à la société. Pour le président, seul l'investissement dans une filière électrique semble justifié, mais les moyens financiers de la société obligent à renoncer à ce projet.

Dans les aciers spéciaux, c'est l'usine de Vireux-Molhain qui pourrait être arrêtée. Dans le domaine de la fonderie, les usines d'Uckange et d'Isbergues sont en concurrence pour la fonte de moulage. Sacilor commande de la fonte à Uckange, ce qui lui assure un niveau d'activité suffisant. Mais cet approvisionnement n'est pas certain d'être maintenu. Enfin, dans le domaine des forges, un problème identique se pose à Thionville qui écoule des billettes vers le train à fil de Joeuf. Si ces commandes sont arrêtées, l'usine sera totalement fermée²²⁹.

De plus en plus, on constate que la coordination des deux grands groupes Usinor et Sacilor s'accroît. À force de récupérer des sociétés et des usines jusque-là indépendantes, ils arrivent maintenant à être étroitement interdépendants, tant industriellement que commercialement. Ils restent pourtant séparés juridiquement. La possibilité d'une intégration plus poussée en particulier dans le domaine des produits longs se précise car Sacilor comme Usinor perdent beaucoup d'argent du fait des surcapacités. Leur éventuelle fusion va constituer un enjeu industriel et politique durant tout le début des années 1980.

Les retombées en termes d'emplois sont dures. L'arrêt à Longwy et Rehon des

²²⁶En 1982, le carnet de Rehon a donc été transféré vers Dunkerque. En principe, le décapage et le recuit se feront à Mardyck ; le refendage s'effectuera dans un atelier en cours de montage (1983) à Denain. AN, IND. 910445, « Lettre de Louis Schweitzer, Directeur de cabinet du Ministre de la Recherche et de l'Industrie », 19 juillet 1983, Dossier « Longwy ».

²²⁷En octobre 1982, conseil d'administration du 19 octobre 1982.

²²⁸Conseils d'administration du 20 avril 1982 et du 19 octobre 1982.

²²⁹Conseil d'administration du 11 juin 1982. Archives Usinor.

installations doit coûter environ 2 100 emplois. Rappelons qu'en 1960, 8 sociétés avaient des usines sidérurgiques dans le bassin de Longwy : Hussigny, Saulnes et Gorcy (usine de Saulnes), Aubrives-Villerupt, Michevielle, La Chiers-usine de Longwy, les Aciéries de Longwy, Senelle-Maubeuge, La Providence Rehon. Elles employaient alors environ 30 000 salariés. En 1978, seules deux usines demeurent en activité : Usinor (10 000 emplois) et Cockerill-Rehon (4 000 emplois) soit un total de 14 000. Le plan de 1978 prévoyait qu'en 1983, il devait rester chez Usinor 6 300 emplois. Avec le plan de 1982, l'objectif est de 4 500 emplois²³⁰. Ainsi, entre 1974 et 1981, Usinor a supprimé plus de 10 500 emplois dans le Valenciennois et 8 500 dans le bassin de Longwy. Ces perspectives font naître des conflits violents à Denain, Vireux-Molhain avec des destructions en 1982.

2. Des besoins financiers encore très importants et des résultats commerciaux qui ne s'améliorent pas.

L'assainissement financier décidé en 1978 se poursuit. En 1981, la société a emprunté par l'intermédiaire de la Caisse des dépôts et consignations et des compagnies d'assurances (voir plus haut) 103 millions de francs. Elle emprunte 185 millions de francs en 1982²³¹.

La recapitalisation des filiales continue de peser lourd sur la société mère. Pour Vallourec, Usinor engage 25 millions en 1982, pour Chiers-Châtillon-Gorcy 210 millions plus un prêt par Usinor de 75 millions. Sont aussi concernées Valexy (tubes soudés), 35,3 millions, les Usines Laparde (feuillards d'acier), 2,85 millions, Fical (fils et câbles d'aciers clairs) 25 millions, Etilam-Gravigny (laminés à froid galvanisés) 10 millions²³². D'autres participations sont prises. Usinor acquiert la majorité de Boyaval qui contrôle la société Aubry (qui fait de l'emboutissage pour l'automobile avec une usine de 650 personnes à Bourges).

S'y ajoute un domaine minier qui est rattaché à la société Usinor²³³. À la fin des années 1970, Usinor avait acheté une mine aux USA, la Beckley Lick Run Compagny afin d'assurer ses approvisionnements mais elle perd beaucoup d'argent et décide en 1983 de la revendre. L'opération est réalisée en septembre 1983²³⁴. Bref, ce sont près de 395 millions de francs qui

²³⁰Ce plan sera remis en cause en mai 1983, et il restera 1 700 emplois à l'échéance 1986, AN, IND. 910445. Dossier « Longwy », « Réflexions sur la pérennité de la sidérurgie dans le bassin de Longwy », SIDESTAM-CGC, mai 1983.

²³¹Autorisation du 27 avril 1979 et conseil d'administration du 15 juin 1982.

²³²Conseils d'administration du 20 avril 1982 et du 15 juin 1982.

²³³Le domaine minier d'Usinor s'est considérablement étendu avec ces fusions. Les mines de Jarny, Piennes et Tucquegnieux encore en activité sont regroupées dans 5 sociétés détenues par Usinor : directement, les Mines de fer du Nord-Est, la Société minière de Longwy, indirectement les mines de Droitmont-Giraumont, les mines d'Amermont-Domary, la SA de Joudreville. Conseil d'administration du 15 juin 1982.

²³⁴Conseils d'administration du 14 janvier 1983 et du 14 septembre 1983.

sont nécessaires en plus des propres besoins financiers de la société mère. L'État intervient donc.

Au total, en 1982, les pouvoirs publics dotent la société de 800 millions d'avances sans intérêts. S'y ajoutent 1,5 milliard de financement collectif et 1,91 milliard du FIS (Fonds d'intervention sidérurgique). Créé en mai 1983 par le décret n° 83-394, il s'agit d'un organisme qui collecte des fonds et les remet à la sidérurgie avec des taux d'intérêt très bas. La différence d'intérêt est prise en charge par l'État²³⁵. Sur la période 1982-1986, Usinor aura emprunté 7,85 milliards de francs dont 6,39 pour elle-même et 1,46 milliard pour les filiales. Rappelons qu'à la même période, son capital est de 4,7 milliards de francs et son chiffre d'affaires passe de 18,4 à 36 milliards.

Malgré les aides, dès le début 1983, la société a encore besoin de près de 3 milliards pour s'assurer une marge brute d'autofinancement positive. En juin 1983, ces moyens de financement sont déjà dépassés. Les besoins atteignent maintenant 3,5 milliards pour l'année et il faut 1,5 milliard de crédits à court terme pour éviter les difficultés de paiement²³⁶. Un emprunt obligataire de 4,11 milliards, souscrit par le FIS, est lancé en juin 1983²³⁷. La même année, Usinor recourt une fois encore à la Caisse des dépôts et consignations, pour un montant de 223 millions de francs²³⁸. Ce financement est utilisé pour couvrir les graves problèmes de trésorerie et pour poursuivre l'effort d'investissement. En 1983, Usinor dépense 1,65 milliard de francs. L'objectif de la direction est de rattraper le retard pris dans les années 1978-1981, notamment vis-à-vis des concurrents allemands et japonais²³⁹.

La conjoncture ne favorise pas l'amélioration des résultats. Début 1983, l'activité a encore diminué de près de 30 % par rapport à début 1982 qui était déjà une mauvaise année. C'est la faiblesse de la demande de biens de consommation et d'équipement qui est à l'origine de cette évolution. Il est vrai que depuis le début de la crise, la majorité des entreprises ont remplacé les investissements de capacité par des investissements de productivité, maintenant du coup une faible consommation d'acier²⁴⁰.

Pour soutenir les prix, la Communauté décide de réduire les quotas qui avaient été

²³⁵Conseil d'administration du 14 janvier 1983.

²³⁶Ce qui représente une forte augmentation puisqu'en quelques mois le besoin à court terme est passé de 500 millions à 1,5 milliard. Conseils d'administration des 14 janvier 1983 et 14 juin 1983.

²³⁷Mais le conseil a l'autorisation d'émettre à hauteur de 10 milliards, en fonction des besoins de financement nécessaires à la marge brute d'autofinancement de la société. Conseil d'administration du 14 juin 1983.

²³⁸Conseil d'administration du 14 septembre 1983.

²³⁹Conseil d'administration du 4 janvier 1984.

²⁴⁰E. Dourille, *op. cit.*, p. 196.

accordés²⁴¹. En juillet 1983, l'application de l'article 58 est prolongée une nouvelle fois, jusqu'au 31 janvier 1984, car l'accord Eurofer III se termine le 31 décembre 1983 et Eurofer IV n'est pas prêt. Le pouvoir de contrôle repasse donc d'Eurofer à la Commission car les sociétés sidérurgiques n'arrivent pas à se mettre d'accord. En effet, malgré les difficultés de l'ensemble des entreprises européennes, les négociations sur un accord Eurofer IV rencontrent des obstacles pour définir des objectifs communs²⁴². Les sidérurgistes belges, néerlandais et luxembourgeois demandent un retour au régime de liberté totale. Ils bloquent la conclusion de l'accord Eurofer IV. Les accords Eurofer III cessent donc d'exister sans qu'Eurofer IV ne soit signé. La coordination des producteurs prônée depuis 1967 par Jacques Ferry n'a pas, encore une fois, résisté au retournement conjoncturel²⁴³. Du coup, l'article 58 reste en vigueur jusqu'à la fin de l'année 1986²⁴⁴. La situation continue d'être tendue même s'il y a une certaine amélioration dans le contrôle des prix par la Communauté²⁴⁵. Début 1984, l'article 58 permet une hausse des prix de 6 % en moyenne²⁴⁶.

En 1983, Usinor est le quatrième producteur européen et le onzième mondial. Les résultats de la société pour 1982 sont annoncés. Ils sont catastrophiques. La perte est de - 4,99 milliards de francs. Elle provient essentiellement des charges financières et des amortissements. Les résultats d'exploitation sont en effet positifs dans les produits plats, + 938 millions, et les aciers spéciaux, + 33 millions. Ils sont négatifs dans les produits longs, - 656 millions, et dans la forge et fonderie, -46 millions. Les filiales jouent un rôle important puisqu'elles représentent une grande partie des -220 millions de résultats d'exploitation inscrits aux postes « divers »²⁴⁷. Sont bénéficiaires les filiales Alpa, Etilam Gragny, Longométal, SLPM, Galvanor. Sont en forte perte : CCGorcy(, Fical, CFAS, CFEM, Valexy. Toutes les autres sont en perte moyenne.

Ces filiales bénéficieront dans l'ensemble d'une recapitalisation²⁴⁸. Elles représentent début 1983, 27 136 salariés sur un effectif de 56 438 salariés. Usinor compte à elle seule 29 302 personnes et assure 74 % de la production d'acier du groupe. Pourtant, les résultats des produits plats sont moins importants que ceux qui avaient été espérés. Cette catégorie de

²⁴¹En 1982, Usinor décide de dépasser les quotas dans le domaine des ronds ce qui lui amène des pénalités de 60 millions de la part de la Communauté, conseil d'administration du 14 juin 1983.

²⁴²C. Camdessus, *op. cit.*, p. 19.

²⁴³B. Stora, *op. cit.*, p. 116 et 127-129.

²⁴⁴Conseil d'administration du 14 février 1984.

²⁴⁵Conseil d'administration du 14 septembre 1983.

²⁴⁶Conseil d'administration du 4 janvier 1984.

²⁴⁷Une estimation de juin 1983 évalue à 20 % le rôle des filiales dans les pertes, conseil d'administration du 14 septembre 1983.

²⁴⁸Conseils d'administration du 12 avril 1983 et 14 juin 1983.

produits est ici plus frappée par le ralentissement de 10 % évoqué plus haut. Cela se confirme tout au long de l'année 1983. Seule l'activité des marchés d'exportation permet de soutenir la société²⁴⁹.

3. La fin de la restructuration des aciers spéciaux, mais la poursuite de celle des produits longs posent à nouveau la question d'une éventuelle coordination avec la société Sacilor.

Ce bilan amène le président d'Usinor à accélérer les négociations en cours dans les aciers spéciaux. En mai 1983, l'entreprise rachète Peugeot-Loire. Cette opération vise à augmenter la présence d'Usinor dans les aciers spéciaux qui est jugée trop faible par les dirigeants. Peugeot-Loire représente 5,7 % de la consommation de la Communauté et Usinor 4,5 %. Cet achat a pour objectif d'atteindre environ 10 % du marché face aux concurrents étrangers, c'est-à-dire Thyssen (22 %), Italsider (21 %) et une entreprise anglaise (10 %)²⁵⁰. Usinor est néanmoins le principal producteur national. Par ailleurs, Peugeot-Loire alimente l'usine de Dunkerque, car elle contrôle 30 % de l'usine d'Isbergues qui produit certaines des brames laminées à Dunkerque. Il y a donc des synergies à réaliser.

En décembre 1983, l'entrée dans les aciers spéciaux s'accroît²⁵¹. Usinor reprend une partie de l'activité sidérurgique de Creusot-Loire avec les usines de Pamiers²⁵², de l'Ondaine²⁵³, de Saint-Chély-d'Apcher²⁵⁴, de Firminy²⁵⁵, le laboratoire de recherche d'Unieux qui est donné à la société UNIREC et la société de ventes IMS²⁵⁶.

En janvier 1984, Peugeot-Loire rejoint la division Châtillon d'Usinor qui devient Usinor-Inox. Les usines de Pamiers et de l'Ondaine sont intégrées à la division forges et fonderies d'Usinor, à travers une nouvelle filiale, la Compagnie française des forges et fonderies. Chavanne-Kétin et Saint-Chély-d'Apcher, qui se filialise, se rapprochent de la division produits plats froids. Usinor devient un producteur important d'aciers inoxydables et entre donc fortement dans le secteur de la sidérurgie fine et des produits haut de gamme.

En parallèle, la restructuration des produits longs continue. Alors que Sacilor envisage de construire un train à Grandrange, Raymond H Lévy s'interroge sur l'urgence d'un rapprochement entre Usinor et Sacilor. Cette construction imposerait l'arrêt du train d'Usinor-Valenciennes. De même, dans le domaine du fil machine, se pose la question de l'arrêt d'un

²⁴⁹Conseil d'administration du 6 janvier 1984.

²⁵⁰Conseil d'administration du 12 avril 1983.

²⁵¹« Lettre de R. H. Lévy à Laurent Fabius du 30 septembre 1983 », AN, IND. 910445, « Usinor 1978-1983 ».

²⁵²960 personnes, forge aéronautique.

²⁵³1 950 personnes dans les forges et fonderies.

²⁵⁴370 personnes dans les tôles magnétiques et ferro-alliage.

²⁵⁵1 000 personnes, aciers spéciaux.

²⁵⁶1 200 personnes dans le négoce d'aciers spéciaux.

second train en plus de celui de Joeuf²⁵⁷. Or deux trains peuvent être choisis : un train Usinor, celui de Neuves-Maisons, ou un train Sacilor, celui de Rombas²⁵⁸.

Le président d'Usinor demande implicitement un arbitrage de l'État. En 1983, il constate que la « concurrence » entre Usinor et Sacilor existe encore et pose publiquement la question de la nécessité de coordonner plus encore les stratégies des deux groupes²⁵⁹. Claude Dollé, président de Sacilor, semble lui plus soucieux de maintenir l'indépendance de l'ensemble Sacilor-Sollac²⁶⁰. R. H. Lévy est d'ailleurs rappelé à l'ordre par son ministère de tutelle. Les discussions autour de ce premier rapprochement commencent début 1984²⁶¹. Une filiale commune sera pourtant créée un peu plus tard dans les produits longs. En 1985 et 1986, Unimétal, filiale commune à Sacilor et Usinor, est créée pour les produits longs, de même qu'Ascométal pour les produits plats spéciaux. Cette dernière opération sépare les actifs industriels et les regroupe au sein d'une société distincte. Ceci aura pour conséquence de transformer définitivement la société mère Usinor en holding.

Dans le même temps, l'État demande à Usinor d'assurer à nouveau le soutien d'un secteur qui connaît des difficultés : les chantiers navals. En 1982, les pouvoirs publics demandent à Usinor d'entrer dans les Chantiers navals de La Ciotat et dans les Constructions navales et industrielles de la Méditerranée et de France-Dunkerque. Ces deux sociétés sont regroupées dans une société unique, la Société de participations et de constructions navales. Son capital est partagé entre Schneider, 37 %, le groupe libanais Intra, 36 %, et Usinor pour 15 %. Usinor doit y investir 100 millions de francs. Le président se plaint que les pouvoirs publics augmentent ainsi les besoins de financement de la société²⁶². L'opération a pourtant lieu en septembre 1983. L'État verse 45 millions sur les 100 millions pour aider Usinor²⁶³. Encore une fois, les besoins de financement de la société sont alourdis²⁶⁴.

Si le marché des grosses tôles offre des perspectives intéressantes, les difficultés financières et une certaine incertitude sur le marché des chantiers navals bloquent encore la réalisation d'une seconde cage à la tôlerie forte de Dunkerque. Elle est pourtant proche de la

²⁵⁷Voir plus haut.

²⁵⁸Conseil d'administration du 14 juin 1983.

²⁵⁹« Compte-rendu de la réunion du 26 octobre 1983 à la Maison de la Chimie », AN, IND. 910445.

²⁶⁰Octobre 1983. AN, IND. 910445, « Études Usinor 1978-1983 ».

²⁶¹Conseil d'administration du 14 février 1984.

²⁶²Conseil d'administration du 30 novembre 1982.

²⁶³Conseil d'administration du 14 septembre 1983.

²⁶⁴Un rapport de la Cour des comptes souligne d'ailleurs la responsabilité de l'État : « Il résulte de la pression de l'État en diverses occasions (Peugeot-Loire, Chavanne-Kétin, CFAS ou 70 % de la Société des machines lourdes, qui regroupe des fabricants de machines-outils) une obligation de prendre en charge financièrement des sociétés dont la situation n'est pas des plus florissantes ». « Notes sur le projet de rapport de la Cour des comptes établi en 1984 sur les comptes et la gestion de la société Usinor en 1982 et 1983 », p. 17, AN, IND. 910444/7.

saturation²⁶⁵. En février 1984, R. H. Lévy demande une aide pour moderniser le laminoir quarto de Dunkerque qui perd des marchés. Il souligne qu'en cas de refus, ce sont 2 000 emplois qui sont menacés²⁶⁶. Il est vrai que la situation devient si difficile que la société mère ne peut même plus aider ses filiales dans la seconde moitié de l'année 1983. Elle doit d'abord survivre elle-même. Or, on l'a vu, il lui manque 1 milliard de F en trésorerie pour arriver à terminer l'année en évitant la cessation de paiement²⁶⁷.

L'année 1984 débute par une légère reprise de l'activité économique mondiale. Mais rapidement les résultats d'Usinor pour l'exercice 1983 tombent. Ils sont très mauvais. Malgré la fermeture de sites, malgré la réduction du personnel de 2 000 personnes, la société fait encore 5,3 milliards de pertes. Les représentants de l'État plaident alors pour une révision du plan de Raymond H. Lévy. Celui-ci surestime, selon eux, la croissance du marché car elle table sur l'hypothèse haute. Elle est supérieure à l'hypothèse retenue par le marché sidérurgique²⁶⁸. Elle prévoit par exemple 3,39 milliards d'investissements nouveaux pour 1984 dont 1,34 pour les seuls produits longs. Ce plan est donc remis en discussion. L'État intervient à nouveau pour aider la société. Il manque à cette époque 8 milliards de F pour financer la totalité de la marge brute d'autofinancement. 4 ont été trouvés. Mais il en manque encore 4²⁶⁹. Usinor émet un emprunt de 1,24 milliard entièrement souscrit par le FIS²⁷⁰. En juillet, il manque 700 millions de francs²⁷¹. Des tensions apparaissent entre le président d'Usinor et ses autorités de tutelle. Elles portent sur les objectifs assignés à Usinor, en particulier dans la reprise de secteurs en difficulté. Elles concernent aussi l'insuffisance, selon R. H. Lévy, de la coordination imposée par l'État à Sacilor²⁷². En juin 1984, le président d'Usinor démissionne. Il est remplacé par René Loubert.

Durant la période 1981-1984, de nombreuses installations ont été fermées, la principale — on l'a vu — étant Denain. Progressivement, le train de Denain fonctionne à trois, deux puis une seule équipe. Si l'arrêt de cette usine est un choc, le projet n'est pas nouveau car son avenir était débattu depuis le début des années 1970. Une option possible, évoquée alors pour Denain est la spécialisation dans les aciers nobles. Une autre solution passe par une évolution

²⁶⁵Conseil d'administration du 14 septembre 1983. De 1981 à 1982, Usinor a perdu le marché soviétique sur les gros tubes soudés. Cet événement a probablement joué sur la volonté de développer la tôlerie forte.

²⁶⁶Conseil d'administration du 14 février 1984.

²⁶⁷Conseil d'administration du 14 septembre 1983.

²⁶⁸Conseil d'administration du 4 janvier 1984.

²⁶⁹*Ibid.*

²⁷⁰Conseil d'administration du 14 février 1984.

²⁷¹À ce moment, les besoins de financement sont de 4,95 milliards et l'aide de l'État atteint 4,25 milliards, conseil d'administration de juillet 1984.

²⁷²Voir annexe VII, lettre de R. Lévy à J.-P. Chevènement du 8 mars 1983.

vers une spécialisation dans le domaine du laminage de brames produites à Dunkerque. L'usine de Denain jouit d'une importante clientèle de proximité ce qui rappelle l'exemple allemand où 60 % de l'acier de la Ruhr est transformé sur place, contre 10 % en Lorraine²⁷³. Le maintien de ce stade de production lui permettrait de maintenir ces liens. La réflexion s'était aussi portée vers l'installation d'un train à froid. La création de l'usine de Mardyck enlève tout espoir de réalisation d'une telle solution²⁷⁴.

Dès 1972, on étudie l'avenir de Denain après 1975. L'arrêt de l'aciérie Martin est envisagé en 1972, ce qui suppose que l'usine de Dunkerque ait atteint sa pleine capacité de production ou qu'un accord avec Fos organisant la livraison de brames de Dunkerque ne repousse l'échéance de quelques années. Cet arrêt et la montée en production de la coulée continue de brames inoxydables à Isbergues entraîneront celui du slabbing 2. Ce projet évoquait la possibilité de réduire l'effectif d'un millier de personnes²⁷⁵.

Le train à tôle forte de Longwy est stoppé fin 1983. Neuves-Maisons fonctionne avec un seul haut-fourneau. En 1984, devant la faiblesse du marché des produits longs, il est décidé de diminuer la production de la filière fonte en fermant un haut-fourneau à Neuves-Maisons et en laissant deux à Longwy, usine considérée comme étant plus intégrée²⁷⁶. La même année, l'activité du train à feuillard de Rehon est réduite puis stoppée. Le haut-fourneau d'Isbergues est arrêté. La fermeture de l'usine de Vireux est prévue pour la fin de l'année 1984²⁷⁷. Début 1984, de violents conflits éclatent sur le bassin de Longwy : « La population est en état de légitime défense car la nationalisation n'a rien changé dans la politique de fermeture »²⁷⁸.

Ces fermetures vont profondément transformer la nature du localisme.

C. LA REMISE EN CAUSE DES FONDEMENTS DU LOCALISME

Cette terrible succession de fermetures d'outils et de sites bouleverse les fondements d'un tissu économique et social qui s'était progressivement constitué essentiellement depuis le XIX^e siècle après la construction des premières usines sidérurgiques. Dans l'ensemble des

²⁷³B. Stora, *op. cit.*, p. 141.

²⁷⁴Le contenu du rapport préparant le SDAU de la région a été semble-t-il fortement critiqué par la direction générale d'Usinor. « Note interne de la DIMME », AN, IND. 910445, art. n° 21.

²⁷⁵« Communication avec M. Aussure du 1^{er} février 1972 sur l'avenir des usines de Denain et Valenciennes ». AN, IND. 780641, « Valenciennes juin 1973 ». Dans les projets de fermeture, c'est avec Fos que l'on compare Denain. Ceci confirme un jugement souvent répété par les salariés de Denain qui affirment que « c'est Dunkerque qui a fait saigner Denain et Fos qui l'a achevé ». Les usines sur l'eau sont devenues des « price leaders » qui servent de référence dans la concurrence économique.

²⁷⁶AN, IND. 910445, « Études Usinor 1978-1983 ».

²⁷⁷Conseil d'administration du 4 janvier 1984. À l'origine, c'est l'usine du Marais à Saint-Étienne qui devait fermer mais M. Cadart réussit à la redresser et c'est Vireux-Molhain qui est choisie à sa place, entretien M. Cadart, ancien directeur de l'usine et directeur du personnel du groupe Usinor, 4 septembre 1992.

usines de ce qui allait devenir Usinor, la grande stabilité technologique et commerciale a durant de longues années permis que ce système survive. De plus, après la Seconde Guerre mondiale, la stratégie de contrôle de l'espace social et industriel que les dirigeants des usines et de la branche ont mise en œuvre a assuré sa pérennité. La crise de 1976 marque en fait le début d'une grande transformation, voire d'une disparition des fondements du localisme dans les sites fermés. La violence des réactions de la population ouvrière et locale est proportionnelle à la profondeur de la blessure, bref, à l'intensité et à l'ancienneté de l'implantation du localisme. Deux bases de la relation usine-environnement sont remises en cause : le recrutement pour le marché interne et la progression linéaire.

1. Une nouvelle forme d'intégration dans l'usine du fait de la CGPS : les mutations et les embauches techniques.

La plupart des restructurations de personnel s'effectuent à partir de 1977 dans le cadre de la CGPS. Elles permettent, dans un premier temps, de faire passer le personnel d'Usinor de 47 955 personnes fin 1977 à 42 043 fin avril 1979²⁷⁹.

Au début de 1979, d'importantes grèves et des incidents violents éclatent dans le bassin de Longwy, dans le Valenciennois et dans les Ardennes. Le 24 juillet 1979, une nouvelle convention est signée. Elle doit permettre cette fois la suppression de 11 800 emplois en un peu plus de deux ans : 6 750 par mesures d'âge (départ à 50 ou 57 ans), 1 550 mutations internes, 1 100 mutations externes et 2 400 départs volontaires. L'effectif passe de 45 444 fin avril 1979²⁸⁰ à 40 200 fin 1979. Ce sont donc 5 244 personnes qui quittent la société : 2 580 départs volontaires avec prime de 50 000 francs, 1 519 en dispense d'activité (de 50 à 55 ans) et 834 en cessation anticipée d'activité (de 55 ans à l'âge de la retraite).

Le 11 novembre 1979, la convention propre aux ingénieurs et cadres est signée. Elle reprend le même principe que la CGPS et organise les départs par mesures d'âge. Mais elle ne sera utilisée qu'une fois pour ne pas faire partir trop de cadres²⁸¹.

Le personnel baisse à nouveau de 40 200 fin 1979, à 34 238 fin 1980, soit une diminution de 5 962. Du 1^{er} mai 1979 au 1^{er} octobre 1980, c'est au total 17 593 personnes qui auront quitté Usinor. L'objectif initial est dépassé. La majeure partie bénéficie de préretraites :

²⁷⁸Conseil d'administration du 14 février 1984.

²⁷⁹Ce qui correspond à une baisse réelle de 4 986 personnes à cause du transfert de 262 agents à la société métallurgique de Brévilly et de 664 agents à la Société valenciennoise d'industrialisation. « Note de M. Nathan-Hudson : Bilan des restructurations d'Usinor ». AN, IND. 910445, « Usinor 1980 ».

²⁸⁰Y compris l'usine de Rehon qui compte 3 401 salariés.

²⁸¹Entretien J.-M. Nathan-Hudson, déjà cité, 13 mai 1991.

9 800 salariés²⁸².

D'autres ont changé de sociétés à l'intérieur du groupe ou quitté définitivement le groupe. De mai 1979 à octobre 1980, la société enregistre 1 905 départs naturels, 2 580 départs avec une prime de 50 000 francs et 783 reclassements ou mutations externes. Les mutations internes représentent 2 520 personnes. Certains sites reçoivent de nombreux mutés comme Biache, 146 mutés, Montataire, 146, Dunkerque, 508, ou Usinor-Longwy, 861 personnes.

La CGPS sera prolongée une deuxième fois de 1981 à 1983 puis de 1983 à 1984. En 1982, 1 039 personnes partent grâce à la CGPS. En 1983, ce sont 1 328 agents qui bénéficient de la préretraite²⁸³. Par ailleurs, la société organise 355 mutations internes à Usinor, auxquelles s'ajoutent 89 vers des filiales et 198 depuis des filiales vers Usinor. En 1984, l'effectif est de 27 119 contre 29 302 en décembre 1983 — y compris Châtillon devenue Usinor-Inox —, soit une diminution de 2 183²⁸⁴. Face à la gravité de la crise sociale, une nouvelle convention est signée en juillet 1984²⁸⁵.

Cette forme de gestion des sureffectifs entraîne de multiples conséquences. Bien évidemment, le choc est profond dans les sites fermés. D'abord, les usines qui reçoivent les mutés rencontrent aussi des difficultés à intégrer les nouveaux arrivants. Le départ des plus anciens ouvre pour leurs collègues des perspectives de promotion. Compte tenu de la promotion à l'ancienneté, les préretraités sont en effet souvent situés dans les postes les plus élevés de la hiérarchie. Or les postes ainsi libérés sont régulièrement affectés à des mutés d'autres sites. Les perspectives de promotion des salariés locaux se bouchent à nouveau. Ensuite, avec ces départs, c'est un ensemble de savoir-faire qui quitte l'entreprise. Enfin, les postes doux ou adaptés disparaissent. Autrefois, ils permettaient aux salariés les plus âgés ou les plus marqués par la vie professionnelle de poursuivre une activité adaptée en attendant la retraite. On assiste donc à un brassage de salariés et à une remise en cause de la linéarité des carrières individuelles qui avait prévalu jusque-là. Bref, la notion « d'emploi à vie », ancien fondement du localisme, est remise en cause.

Ce virage, brièvement résumé à l'instant, s'est en fait effectué en plusieurs étapes. Dans un premier temps, c'est la doctrine de non-licenciement qui est entamée. Il faut rappeler que jusqu'au début des années 1970, Usinor ne licencie pas :

« Pour être licencié ici, il faut vraiment voler ou faire une faute grave. Dans ces cas-

²⁸²Pour la période du 1^{er} mai à la fin juillet 1980, 4 714 en DA, 2 549 en CAA.

²⁸³118 DA et 1 210 CAA.

²⁸⁴-1 373 en DA et -430 en CAA.

²⁸⁵Conseils d'administration des années 1981, 1982, 1983 et 1984. Archives Usinor.

là, ça passe par la voie hiérarchique, et ça n'aboutissait pas toujours ».

(Entretien M. Frayon, déjà cité, 8 juillet 1992).

En septembre 1975, on envisage pour la première fois des licenciements, mais la prise de position de la direction souligne que cela va à l'encontre de la politique sociale traditionnelle. Cette possibilité n'est pas réellement utilisée.

Face aux premiers ralentissements, Usinor commence par diminuer les horaires sans réduction de salaires. La différence est prise en charge par l'État²⁸⁶. En 1972, la durée du travail était de 45 heures pour les salariés en horaire discontinu et de 42 heures en continu. Durant la première partie des années 1970, la baisse se poursuit dans le cadre de négociations collectives. En 1973, on passe de 45 à 44 heures en discontinu et 42 heures en continu. En 1974, 2 heures de réduction sont obtenues : 42 heures pour le discontinu et 40 heures pour le continu. Mais cette fois, la crise est trop sérieuse pour que cette politique soit prolongée. Il y a bien un projet en 1979 de réduire de 42 h 30 à 41 h 30 la durée de travail des salariés en discontinu²⁸⁷, mais il est ajourné. Il faut attendre 1982 pour qu'il soit actualisé et que la baisse reprenne. Un accord est alors signé pour diminuer le temps de travail et instituer une cinquième équipe.

Ceci augmente les coûts salariaux de l'ordre de 1 à 6 %, ce qui déplaît au président de l'époque, R. H. Lévy²⁸⁸. L'augmentation du coût du travail est en partie contrebalancée par le chômage partiel qui en 1982 et 1983 continue d'être utilisé dans la société²⁸⁹. Fin 1982, la masse salariale est de 23 % du chiffre d'affaires, le chômage partiel et le personnel inactif de 2 % du chiffre d'affaires²⁹⁰. En janvier 1983, on note une poursuite du chômage partiel, des discussions sur la cinquième équipe et la réduction de la durée du travail²⁹¹.

Le changement politique de 1981 a aussi des retombées dans la manière de résorber le sureffectif. Pour le nouveau gouvernement, l'effort de restructuration doit être réparti entre l'entreprise et les salariés. Les pouvoirs publics insistent donc sur l'importance de la réduction du temps de travail comme moyen de limiter le nombre de départs nécessaires. On retrouve ici une logique ancienne de préservation du marché interne et des salariés déjà employés. Le rapport de la Cour des comptes souligne ce point : « À la différence de l'accord relatif aux

²⁸⁶Conseil d'administration du 18 septembre 1975.

²⁸⁷Conseil d'administration du 26 juillet 1979.

²⁸⁸Conseil d'administration du 20 avril 1982, entretien M. Lévy, déjà cité, 1^{er} mars 1982 et *Rapport de la Cour de Comptes* : « Cela se traduit de toute façon par une augmentation des coûts salariaux d'environ 1 %. La société Usinor semble de ce point de vue n'avoir accepté cette décision des pouvoirs publics que sous la pression », p. 59, AN, IND. 9140444.

²⁸⁹Conseil d'administration du 19 octobre 1982.

²⁹⁰Conseil d'administration du 14 janvier 1983.

²⁹¹Conseil d'administration du 21 janvier 1983.

travailleurs en service continu, celui-ci ne comporte aucun calendrier affiché dans le temps. Cet accord est en effet considéré comme un instrument de gestion des sureffectifs au même titre que la CGPS »²⁹². Cette première affirmation est toutefois tempérée un peu plus loin :

« En fait, il semble que cet accord a surtout permis une amélioration des conditions de travail ; Il est beaucoup plus aléatoire de considérer que cela a permis une réduction des sureffectifs qui n'ont pas été chiffrés. Elle a, semble-t-il, orienté les personnels dans les catégories les moins soumises à des adaptations imposées par le calendrier (c'est-à-dire autres que feux continus). »

Tableau 17

Répartition des effectifs salariés selon les régimes de travail (%)

	30 juin 1981	31 janvier 1983	30 juin 1984
Feux continus	47,3	38,8	39,7
Discontinus 3x8	11	17,5	16,2
Discontinus 2x8	6	6,1	5,7
Discontinus 1x8	9,8	4,6	4
Jour et autres	25,8	33	34,4

Source : *Rapport de la Cour des comptes, AN, IND.910444.*

En 1982, on atteint 41 h 30 pour les services discontinus et 40 heures pour les continus. En 1983 et 1984, cela se poursuit. On passe à 37 h 30 pour le continu, 39 h 30 pour le 3x8 discontinu et 40 heures pour le reste. En 1984, nouvelle réduction : 33 h 36 pour le 5x8 continu, 37 h 40 pour le 4x8 continu, 36 h 30 pour le 3x8 et 38 heures pour le non continu²⁹³. Le passage à la cinquième équipe est réalisé en octobre 1983 à Dunkerque, Montataire et en janvier à Mardyck²⁹⁴.

Cette évolution s'intègre dans une volonté d'amélioration de la rentabilité économique

²⁹²*Rapport de la Cour des comptes 1982*, « La réduction du temps de travail », p. 55, AN, IND. 910444.

²⁹³Cette diminution est compensée à 70 %.

²⁹⁴Conseil d'administration du 14 septembre 1983 et *Rapport de la cour des comptes* : « L'ordonnance du 16 janvier 1982 fixant la durée du travail à 39 heures a été complétée par un accord national entre l'UIMM et les organisations syndicales en date du 23 février 1982, qui précise les limites du champ d'application et les conditions de compensation financière. [...] La compensation est intégrale pour la première heure, et au minimum de 70 % pour les heures suivantes. Deux accords ont été signés pour fixer les modalités d'aménagement : 30 mai 1983 pour les travailleurs en service continu qui fixe la durée du travail à 33 h 36 avant le 1^{er} janvier 84 pour usinor et les filiales majoritaires. Pour les autres filiales la date retenue est le 31 décembre 1984. Le second porte sur les travailleurs en discontinu et a été signé le 30 novembre 1983. Il fixe le temps de travail à 35h pour les services discontinus en 3x8 et 36 h 30 pour les autres discontinus. » *Rapport de la Cour des comptes*, AN, IND. 9140444.

par une meilleure utilisation des installations²⁹⁵. Cette stratégie est ensuite modifiée car la politique gouvernementale insiste progressivement à partir de 1983 sur la lutte contre l'inflation. Contrairement à 1982 où il a augmenté, le pouvoir d'achat des salariés d'Usinor baisse en 1983²⁹⁶.

En définitive, quel premier bilan tirer de la CGPS en matière d'intégration ? La CGPS limite pour la société Usinor le besoin de licencié et entraîne la création d'un marché interne du travail élargi. Globalement, Usinor maintient son ancienne doctrine, même si par ailleurs de nombreux salariés vivent les départs de leurs collègues comme un licenciement déguisé. En bouleversant les modes traditionnels de promotion, elle transforme la nature des relations professionnelles dans les usines.

Une conséquence paradoxale de cette convention est qu'elle renforce l'existence d'un marché du travail interne à la société. Jusqu'ici, c'est autour de chaque usine que le marché interne se construisait. Autrefois le recrutement à l'intérieur du marché du travail local et des familles de salariés permettait une sélection efficace des candidats. Il permettait aussi aux dirigeants locaux de contrôler le fonctionnement du marché du travail dans l'environnement de l'usine. Ensuite, la promotion dans un seul service et une seule usine prenait le relais et organisait une progression relative des salariés.

La CGPS élargit ce marché d'emploi à la totalité des usines et des filiales du groupe. En même temps, elle coupe le lien traditionnel entre l'usine et le marché local du travail de deux façons. D'une part, l'État accepte de financer le coût des préretraites mais il bloque les embauches. Les usines se trouvent ainsi déconnectées du marché du travail local. D'autre part, lorsque l'État permet l'embauche, il ne le fait que pour quelques postes de haute qualification ou au profil très spécifique. C'est donc une nouvelle forme d'entrée qui émerge.

Ce tournant est progressif. Il est sensible car il modifie la « culture » locale qui s'était construite.

Un nouveau type de salariés intègre la sidérurgie, les jeunes diplômés titulaires d'un BTS ou d'un DUT. Ils sont environ 500 par an à partir du début des années 1980. Ceci constitue un profond changement car pour la première fois, des postes d'ouvriers professionnels et de maîtrise vont être occupés par des salariés qui n'auront pas été initiés par un parcours au cœur des relations technologiques et sociales que nous avons vues plus haut :

« Lorsque les BTS sont arrivés à la fin des années 1970 et surtout dans les années 1980, il y a eu un mal vivre car les ingénieurs maison et la maîtrise avaient peur

²⁹⁵« La notion de feu continu relève souvent de contrainte économique plus que technique sauf pour les hauts-fourneaux, les aciéries ou la cokerie. » *Rapport de la Cour des comptes, ibid.*

²⁹⁶AGO et conseil d'administration du 14 juin 1983.

d'eux. Ils les cantonnaient à des tâches subalternes alors qu'un BTS peut apporter d'autres choses. Les ingénieurs étaient souvent restés 20 ou 30 ans dans l'usine. [...] C'étaient des ingénieurs plus gestionnaires que techniciens. De plus, l'outil existait depuis des années, ce qui fait que la maîtrise le dominait bien. En cas de changements, celle-ci avait d'ailleurs du mal à se situer. »

(Entretiens MM. Garcia, déjà cité, 8 octobre 1991 et Becquet, déjà cité, 1^{er} juin 1992).

À cela s'ajoute l'arrivée des mutés. S'ils sont moins étrangers à la culture de l'usine sidérurgique que le groupe précédent, leur identité professionnelle et sociale ne s'est pas construite dans l'atelier ou l'usine qu'ils rejoignent. Le choc est parfois rude, car les arrivants demandent que leur rémunération et leur position hiérarchique soient préservées :

« J'ai demandé d'abord si je pouvais travailler à Dunkerque ou à Montataire. Je suis venu au parachèvement de Montataire et il y a 13 ans que j'y travaille. Je suis agent de maîtrise. J'ai déménagé. Pourquoi insister à Denain. Ensuite, il y en a qui sont venus d'autres usines. Au début c'était très dur parce que la famille était restée à Denain, ma mère, etc. [...]

Il n'y a pas eu de licenciements à Denain. Les gens sont partis en CGPS. Tous ceux qui ont voulu ont été mutés. Les frais de déménagements et de transport étaient supportés par la société, mais repris sur la prime. Et en plus, comme les loyers étaient plus chers ici, pendant 5 ans on avait une prime avec un tarif dégressif pour compenser l'augmentation de loyer. J'ai été reclassé au même échelon. Donc pas de problème de changement, même la veille du départ. Mais quand le camion de déménagement est arrivé... quand tout a été chargé et qu'on a fermé la porte... Puis c'est passé. On n'était pas toujours bien accueilli ici parce qu'on leur prenait des postes, surtout en agents de maîtrise. La CGPS n'était pas faite pour faire de la promotion, mais pour faire de la solidarité. »

(Entretien M. Porat, déjà cité, 7 juillet 1992).

Au contraire ceux qui sont déjà sur place voient certaines de leurs perspectives de promotion leur passer sous le nez alors qu'ils ont suivi le parcours initiatique qui aurait dû leur permettre une reconnaissance, voire une promotion. Ces restructurations transforment donc aussi la structure traditionnelle des carrières et des emplois.

La réduction d'effectif et les mutations remettent en cause la logique de promotion linéaire à l'intérieur d'un seul service. Les acteurs notent une évolution dans les possibilités de passage d'un service à l'autre pour les salariés locaux :

« Le changement s'est fait à la fin des années 1970. On a pu passer plus facilement d'un service à l'autre. C'est la crise et la crainte pour les gars de perdre leur emploi. Cela les a incités à accepter les changements d'ateliers. »

(Entretien M. Monteiro, déjà cité, 1^{er} juillet 1992).

Par ailleurs, la prise en charge des ouvriers, même lorsqu'ils ne sont plus totalement productifs, était considérée comme un aspect de la responsabilité sociale de l'entreprise. Elle est remise en cause. Les postes « allégés » pour les anciens sont supprimés :

« Avec la suppression des petits boulots — nettoyage, distribution de café... — le problème, c'est qu'ils permettaient de reclasser les gens qui avaient des problèmes de santé. Après on avait du mal à leur trouver quelque chose. »

(Entretien J. Cenac, déjà cité, 9 juillet 1991).

Du coup, c'est une forme de transmission du savoir-faire et de l'expérience qui est bouleversée. S'ils ne participaient plus à la production, ces anciens constituaient une sorte de mémoire industrielle et pratique de l'usine. Cette mémoire s'inscrit dans une forme d'accumulation de savoirs et d'expérience qui repose sur l'ancienneté et la pratique, déjà décrites plus haut. Ces deux points fondaient en grande partie ce que nous avons appelé le localisme. Avec leur départ, c'est une part de la réserve de savoir-faire qui disparaît :

« Autrefois les anciens qui ne pouvaient pas travailler, on les mettait dans des petits boulots peinaris. Il y avait encore le respect. Maintenant, d'abord il n'y a plus d'anciens et il n'y a plus de petits boulots, nettoyage, rangements. C'est des sous-traitants qui font ces boulots-là maintenant. L'avantage, c'est qu'en cas de problème on savait où trouver l'ancien pour lui demander. Le savoir-faire est parti comme ça avec eux. »

(Entretien M. Talon, déjà cité, 8 juillet 1992).

Cette suppression se double dans certaines usines d'un développement des activités de sous-traitance qui vont justement prendre en charge certaines tâches effectuées par les anciens. Un directeur d'usine explique ce passage :

« Après 1974, j'ai fait baisser le personnel de 150 personnes en ne remplaçant pas les partants et j'ai fait monter aussi la sous-traitance à peu près à cette époque. »

(Entretien M. Cabaret, déjà cité, 18 septembre 1991).

Ainsi, à Montataire, disparaissent progressivement la production de café, certaines équipes d'entretien, etc..

C'est une nouveauté. Jusque-là, la sidérurgie était un secteur qui utilisait peu la sous-traitance, 6 % des achats contre 9 % dans l'automobile ou 19 % dans le textile. Si l'intérim s'est développé au tout début des années 1970, il paraît s'être réduit durant la crise avant de remonter²⁹⁷. Le phénomène reste encore peu marqué. Il s'amplifie donc à la fin des années 1970 et au début des années 1980, lorsque monte la logique de filialisation et de sous-traitance.

2. L'homogénéisation des statuts sociaux du groupe.

Toutes ces transformations s'effectuent dans le cadre d'une homogénéisation des statuts sociaux à l'échelle de l'entreprise. Avant 1982, il y avait 5 régimes de retraite provenant des sociétés fusionnées dans Usinor : caisse d'allocations de la Compagnie des forges de

²⁹⁷B. Camus *et alii*, *op. cit.*, p. 246-248.

Châtillon-Commentry-Neuves-Maisons, caisse de retraite des hauts-fourneaux de la Chiers, Institut de prévoyance Usinor, caisse d'allocations vieillesse, régime complémentaire de Rehon. Ces différents régimes s'appliquaient uniquement aux personnes présentes dans les sociétés avant la fusion. Celles arrivées après n'étaient pas couvertes. Un accord résout cette question le 3 mai 1982²⁹⁸.

Le problème des mutations pèse ici pleinement. Si la fusion des sociétés à l'intérieur d'Usinor joue un rôle déterminant dans l'élargissement du cadre conventionnel, la nécessité de lever les obstacles qui pourraient limiter les possibilités de mutations va accélérer la mise en place de textes couvrant certains des risques inhérents aux mutations. Depuis 1977, un accord organise l'extension à tout le personnel de la retraite interne IPU, qui offre des allocations complémentaires de retraite²⁹⁹. Autrefois, cette couverture était réservée uniquement aux ingénieurs et cadres, ainsi qu'aux salariés au-dessus du coefficient 335.

Plus important encore, un accord sur la garantie des aléas de carrière est signé en 1977. Il prévoit qu'en cas de variation de l'organisation de l'entreprise pour des raisons économiques ou techniques, ou de changements des aptitudes physiques, la société procure une place au moins équivalente en tenant compte de la classification et du salaire. Cet accord insiste sur le rôle prioritaire de la formation dans le cadre de ces variations de carrière. Plus tard, en 1982, alors que la nouvelle CGPS est en négociation, les partenaires sociaux signent un accord sur les aléas de carrière. Il prévoit un revenu annuel minimum garanti de 50 400 francs pour le GESIM. Usinor le porte à 60 000 francs³⁰⁰.

Cette politique conventionnelle est fortement poussée par des mouvements sociaux à l'intérieur de la société et notamment à Neuves-Maisons. Ils visent à obtenir une harmonisation des régimes appliqués aux différentes usines. On retrouve certains phénomènes apparus après la fusion entre Usinor et Lorraine-Escaut³⁰¹. Du coup, la fonction personnel en sort renforcée. La restructuration permet donc dans le domaine des ressources humaines la mise en place de nouveaux outils de gestion et l'amplification de compétences déjà présentes dans l'entreprise mais peu utilisées. La constitution d'un cadre conventionnel unique suppose au moins de façon informelle que soit lancée une réflexion sur les différents postes de travail et les métiers, sur les points communs et les différences entre les usines, les services et les postes. Il s'agit bien d'étudier les profils des candidats à la mutation. Ceci implique de

²⁹⁸Rapport de la Cour des comptes, AN, IND. 910444.

²⁹⁹Chaque personne partant touche retraite Sécurité sociale + retraite complémentaire (IRCOMMEC ou CAPIMMEC) + allocations IPU financées uniquement par la société et non par les salariés.

³⁰⁰Conseil d'administration du 30 novembre 1982.

³⁰¹Conseil d'administration du 19 février 1980.

disposer de méthodes d'évaluation de leurs compétences et de leur expérience. En bref, on voit progressivement se mettre en place une esquisse de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Pour la rendre efficace, il faudra dorénavant être sûr que les évaluateurs — chefs d'équipe, agents de maîtrise, ingénieurs et cadres — analysent de façon homogène les candidats à la mobilité. Il faut donc construire de nouveaux outils et procédures formalisés.

Le nouveau contrat de Plan État-Usinor accentue cette recherche d'une harmonisation. Le 28 janvier 1983, il assignait à l'entreprise l'objectif de définir un statut social pour le groupe afin de « faciliter la mobilité des salariés entre les établissements et de renforcer leur sentiment d'appartenir à un même groupe »³⁰². Concrètement, il s'agit d'étendre des garanties à des salariés qui n'en bénéficiaient pas jusqu'ici, surtout les ouvriers. Il s'agit aussi d'harmoniser les niveaux de garanties entre les différentes composantes d'Usinor lorsque les statuts anciens proposent des prestations trop disparates. L'effort d'harmonisation porte encore sur les retraites complémentaires garanties par la société, la longue maladie invalidité et l'assurance décès.

Toutes ces évolutions bouleversent profondément les bases de l'ancien collectif de travail. Cet éclatement du collectif de travail traditionnel se traduit par une remise en cause du rôle de la hiérarchie intermédiaire qui jusque-là intervenait de façon cruciale dans la conduite des hommes et la formation :

« La CGPS nous a aidés en partie à résoudre le problème, en faisant partir des gens très marqués par les anciennes techniques. Mais les gens étaient incrédules. Comme on avait des problèmes de maîtrise de la lubrification, on s'est plantés pendant 2 ans, ce qui alimentait les critiques. Mais en 1984 on a réussi. Maintenant, les lamineurs ne savent plus travailler sans régulation, et ils font de plus en plus confiance à la machine. Du coup, ils réagissent comme des automates, en ne corrigeant plus l'automate. Ils ne connaissent plus concrètement le laminage. Ce qui nous pose une nouvelle forme de problème. »

(Entretien M. Leborgne, déjà cité, 1^{er} juin 1992).

Cette tendance est confirmée par les dirigeants syndicaux de l'usine de Montataire :

« Avec l'informatisation et plus tard l'arrivée de la cinquième cage à Montataire, il y a eu déjà une évolution où on est passés de la notion de poste de travail progressivement à une notion qui était entre la compétence telle qu'on la voit maintenant et le poste de travail de l'époque. La polyvalence et la polyaptitude commençaient à faire sortir les gens de leur poste de travail avec un vécu très difficile. On a mené un combat contre cela à l'époque.

Mais avec du recul, on voit que c'était une évolution, et que certaines luttes peuvent être incongrues. Mais dans cette histoire même la direction n'avait pas prévu ces changements. Il faut voir qu'en quelques mois le lamineur agissait directement sur la matière avec les manettes, donc il sentait la réduction du métal, et d'un seul coup, on

³⁰²Rapport de la Cour des comptes, AN, IND. 910444, p. 44.

le met à 3 mètres dans une cabine, où il voit défiler la bande sur un écran et il réagit sur un modèle ! »

(Entretien R. Garcia, déjà cité, 8 octobre 1991).

Le changement des outils de gestion et des modes d'organisation technique et sociale résultant des restructurations et de l'application de la CGPS a entraîné à la fois la destruction de certaines anciennes compétences, par exemple la définition de critères et la gestion à l'ancienneté ou la maîtrise des relations hiérarchiques et techniques traditionnelles. Il en a permis l'apparition et l'amplification d'autres, comme la polyvalence ou la gestion de la mobilité.

Avec l'évolution technologique et la crise, c'est donc un nouveau profil de salariés qui émerge lentement. Outre les anciens savoir-faire, ce qui compte c'est la faculté d'adaptation des salariés entre les postes et les usines. Là où la cristallisation des attitudes et des connaissances constituait une force dans les années 1950 et 1960, elle est considérée dans les années 1970 et 1980 comme un frein à la mobilité. L'organisation doit maintenant se doter de nouveaux outils de gestion du personnel et doit accélérer ses investissements en formation et en politique d'accompagnement. De ce point de vue, les départs en préretraite ont aussi accéléré la carrière et la mobilité des ingénieurs et des cadres. Apparaît une nouvelle forme de promotion interne en rupture avec la tradition d'Usinor ou ce qui se fait dans l'environnement³⁰³.

Les accords du 30 mai 1983 et du 1^{er} janvier 1984, comme ceux sur les aléas de carrière, renforcent la notion de groupe car ils réaffirment les relations entre les usines et les sociétés du groupe. À l'intérieur de cette nouvelle structure, les règles de gestion cimentent progressivement l'armature du groupe.

L'abandon du localisme n'est pourtant ni absolu ni général. Certains particularismes locaux sont maintenus, en particulier dans la formation.

3. Une formation décentralisée et la prise en charge de l'environnement par l'usine.

Malgré les nombreux bouleversements que connaît la société dans les années 1970, la formation reste décentralisée. Pourtant sa nature évolue, elle aussi, dans le sens d'une plus grande homogénéisation et d'une externalisation croissante. D'autre part, la logique de la relation entre l'usine et l'environnement se trouve paradoxalement réaffirmée par la création de sociétés d'industrialisation chargées de pallier les effets des restructurations de la sidérurgie. Elles visent à attirer d'autres entreprises et à créer des emplois. Ainsi, le contrôle de l'espace sidérurgique par les usines voit sa logique inversée car il avait souvent jusque-là

pour objectif d'empêcher d'autres industries de s'implanter.

Certains des anciens dirigeants ont confirmé l'existence à l'époque d'une pratique et d'une volonté étonnamment constantes dans la décentralisation de la formation. Les besoins étant repérés localement, la politique de formation doit être construite localement³⁰⁴. Les justifications d'une telle politique sont souvent pratiques. Elles insistent sur la grande diversité des installations qui impose une structure de qualifications particulière. La formation doit par conséquent y être adaptée. Dans le même temps pourtant, l'effort de formation augmente pour des raisons légales dès le début des années 1970. Il s'accélère après 1978 puis 1981. En 1983, la formation dépasse 3 % de la masse salariale³⁰⁵. On peut souligner ici l'avance du secteur sidérurgique dans ce domaine par rapport à la moyenne nationale. En 1972, la dotation à la formation atteint 1,35 % et en 1982, 1,97 %. Il faut attendre 1989 pour que les entreprises consacrent 3,5 % à la formation³⁰⁶.

L'objectif affiché ici est de favoriser la mutation interne. Sont en particulier visés les 20 % d'OS de la société³⁰⁷. Afin de faciliter les mutations, il faut créer une formation homogène et transposable assez facilement d'une unité à l'autre. Ceci passe donc par une externalisation de la formation, en particulier vers les centres de l'Éducation nationale. C'est un changement qui est repéré par des salariés habitués à une formation interne et très pratique :

« La formation a vraiment commencé dans les années 1980. Avant, jamais on ne sortait de l'usine pour faire de la formation. Et puis les jeunes sont arrivés qui étaient plus formés. Cela a aussi joué. »

(Entretien M. Monteiro, déjà cité, 1^{er} juillet 1992).

Les usines de la société sont donc incitées à établir des relations d'un nouveau genre avec leur environnement. La formation devient un enjeu dans la politique de restructuration. Le maintien de cette décentralisation est pourtant critiqué par le rapport de la Cour des comptes en 1982³⁰⁸. Celui-ci incite d'ailleurs la direction centrale à intervenir plus activement dans la définition d'axes généraux de formation en complémentarité avec les impératifs de mutation géographiques. Il ajoute :

« Le parti pris de la société Usinor en matière de formation professionnelle est

³⁰³N. Delefortrie-Soubeyroux, *op. cit.*, p. 216 et 267.

³⁰⁴Entretien M. Lagersie : « La formation était décentralisée parce que les besoins étaient différents entre les usines et les lieux étaient différents selon les usines. Pour les ingénieurs par contre, la formation était centralisée », déjà cité, 5 septembre 1991.

³⁰⁵On constate effectivement une augmentation des dépenses de formation. En 1981, 2,87 % de la masse salariale, en 1982, 2,7 %, en 1983, 3,59 %. *Rapport de la Cour des comptes*, AN, IND. 910444.

³⁰⁶R.-A. Thiétar et L. Marmonnier, *in* M. Lévy-Leboyer (dir.), *op. cit.*, p. 491-495.

³⁰⁷Conseil d'administration du 4 janvier 1984.

³⁰⁸« État de la Formation chez Usinor », *Rapport de la Cour des comptes*, p. 54, AN, IND. 910444.

celui d'une très large décentralisation. Les structures et les programmes de formation sont l'affaire de chaque établissement et le rôle de la direction centrale du personnel se borne à assurer une consolidation annuelle des sommes consacrées à la formation afin de permettre l'établissement des déclarations fiscales obligatoires en matière de formation professionnelle continue et d'apprentissage. Une réflexion est cependant menée à l'intérieur de la société sur l'opportunité de mettre en place une structure centrale plus forte, qui pourrait lancer certaines grandes actions de formation valables pour l'ensemble de la société. Conséquence de cette organisation décentralisée, le plan de formation de la société, désormais soumis, en application de la loi de démocratisation du secteur public du 26 juillet 1983, à l'approbation du comité central d'entreprise, se présente sous la forme d'une synthèse des plans d'usines. Appliquée pour la première fois au plan de formation 1984, cette procédure permet de connaître de manière assez précise les prévisions »³⁰⁹.

Si elle est légitime, cette structure constitue pourtant une source de blocage au développement d'une vraie mobilité professionnelle voire géographique des salariés. En effet, l'effort réel de formation porte surtout sur certaines catégories qui sont relativement moins touchées par les restructurations³¹⁰. De plus, l'analyse des catégories professionnelles montre que ceux qui bénéficient le plus de la formation sont déjà les plus qualifiés. Il précise que : « une importante partie de la formation consiste en une mise à niveau CAP ou BP qui est peu coûteuse ». Cette question de l'articulation entre le central et le local va longtemps rester en suspens. Elle renvoie en fait à la question plus large de la construction d'une structure organisationnelle permettant une meilleure coordination entre la direction générale et la multitude de sites, ce qui suppose que soit pensée la question de la coordination administrative du groupe en pleine constitution³¹¹.

Avec le début des années 1980 apparaît une nouvelle logique de traitement de la crise de l'emploi, celle de la reconversion³¹². L'objectif de la sidérurgie est d'amener de nouvelles industries au cœur des bassins d'emploi sinistrés afin d'y maintenir voire de reconstituer un tissu économique et social. Usinor crée donc des Sociétés d'industrialisation : les SODI. En 1982, trois bassins d'emplois sont concernés, le Nord, la Lorraine et la région Champagne-Ardenne. Trois SODI sont installées dans ces trois bassins : la SODINOR, dont le siège social est à Trith-Saint-Léger, la SODILOR à Longwy et la SODICAR à Charleville³¹³. Cette création s'inscrit elle aussi dans le contrat de Plan État-Usinor. Ce sont 3 sociétés anonymes au capital de 25 millions de francs chacune. La prise de participation directe ou indirecte au

³⁰⁹ *Rapport de la Cour des comptes*, p. 53, AN, IND. 910444.

³¹⁰ Comment les dépenses de formation sont-elles réparties ? Le rapport constate la priorité donnée aux dépenses de perfectionnement et de spécialisation (44 % du nombre des stagiaires et 42,1 % des heures).

³¹¹ Voir plus bas, § IV de ce chapitre.

³¹² M.-C. Villeval (dir.), *Mutations industrielles et reconversion des salariés*, Paris, L'Harmattan, 1992.

capital est un moyen privilégié de leur intervention. En 1984, selon la direction, les SODI ont signé 98 dossiers permettant la création de 990 emplois à 1 an et de 2 245 emplois à 3 ans. 514 embauches sont réalisées mais incluent seulement 56 agents Usinor. Le budget atteint 117 millions de francs, plus 48 dossiers d'entreprise pour 87 millions³¹⁴. En 1985, la Cour des comptes estime qu'en 3 ans les SODI ont permis la création de 2 450 emplois et de 84 sociétés. Jusqu'ici ces sociétés ont essentiellement employé des prêts bonifiés octroyés selon les embauches réalisées dans le bassin d'emploi et avec un différé de remboursement du capital de 3 ans³¹⁵.

Ce virage est important dans la stratégie de la société. Dix ans plus tôt, en décembre 1972, la direction annonce un éventuel licenciement de 1 500 à 2 000 personnes sur les 4 340 salariés que compte l'usine de Thionville³¹⁶. L'émoi est général. Les syndicats et les dirigeants locaux font ressortir les retombées économiques et sociales de ces suppressions d'emplois. Par exemple, à Terville, commune voisine de Thionville, 900 familles vivent directement ou indirectement du travail procuré par Usinor, soit 3 600 personnes sur 5 700 habitants. À cela, le P.-D.G. d'alors, Maurice Borgeaud, répond dans une conférence de presse : « Ce n'est pas aux sidérurgistes de faire venir d'autres industries dans les régions en déclin. C'est au gouvernement de le faire »³¹⁷. Pourtant, on peut penser que, si l'origine de cette transformation est à chercher dans un changement d'approche des pouvoirs publics, elle repose bien sur la vieille idée de la responsabilité sociale de l'usine. L'usine sidérurgique reste une institution pourvoyeuse d'emplois. Mais ces emplois sont maintenant créés hors de ses frontières. Pour autant, si symboliquement cette responsabilité joue, il est difficile d'estimer précisément les retombées en termes d'emplois créés. Les statistiques données plus haut laissent penser que les salariés d'Usinor sont peu concernés. Le rapport de la Cour des comptes arrive d'ailleurs à des conclusions proches³¹⁸.

Quoi qu'il en soit, les grandes usines sidérurgiques sont fermées. Malgré l'action des SODI, les bassins d'emplois sont sinistrés (voir photo). D'autres unités sont maintenues en activité, en particulier dans le centre de la France avec les aciers spéciaux ou à Dunkerque. La

³¹³L'objet social d'Usinor est modifié pour intégrer les activités hors sidérurgie comme la reconversion du personnel, AGE du 27 avril 1979.

³¹⁴Conseil d'administration du 14 février 1984.

³¹⁵*Rapport de la Cour des comptes*, AN, IND. 910444, p. 62.

³¹⁶Dont 900 immigrés.

³¹⁷*L'Express*, 11-17 décembre 1972.

³¹⁸« Reste à savoir si ce sont bien les salariés d'Usinor qui bénéficient de ces créations, même si les SODI ont permis un renouveau d'activités et certaines embauches ». Il ajoute : « À cet égard, le statut dont bénéficient les salariés d'Usinor en terme de rémunération ou de régime de prévoyance risque de constituer un frein à ces transferts », p. 63, AN, IND. 910444.

rupture avec le passé est pourtant nette. Plus que de localisme, c'est de particularismes locaux qu'on peut parler maintenant. Ceci ne signifie pas que les usines sont dorénavant identiques. Au contraire, elles conservent un attachement assez farouche à une forme de spécificité culturelle. Pourtant, c'est de plus en plus dur car les nouvelles méthodes de gestion élaborées et mises en place durant la décennie 1970 et surtout après 1980 réduisent fortement leurs marges de manœuvre. Cette activité de réindustrialisation et d'accompagnement des restructurations a une conséquence paradoxale : Usinor va se constituer progressivement une compétence reconnue par d'autres entreprises dans le changement et l'accompagnement des mesures sociales de restructuration³¹⁹.

Photo 3

Site de Denain en 1994

A INSERER

³¹⁹Dans les années 1990, certaines SODI vont ainsi vendre leur savoir-faire avant d'être filialisées par Usinor.

IV. DE LA GESTION PERSONNALISEE AU FORMALISME A L'AMERICAINE : LA TRANSFORMATION DES OUTILS DE GESTION

Plusieurs évolutions marquent cette phase. D'abord, des procédures budgétaires sont mises en place à l'échelle de la société, ainsi qu'une structure quasi-divisionnelle. Cela s'accompagne de l'émergence et du renforcement de certaines fonctions comme la communication et le personnel qui restaient assez marginalisées. Enfin, au début des années 1980, le formalisme de la gestion se renforce, mais avec en parallèle une transformation des modalités de délégation de pouvoir. C'est une forme de gestion par objectif qui se construit.

A. LE TRANSFERT D'UN SYSTEME DE GESTION A L'AMERICAINE

La fin des années 1970 est marquée par l'arrivée d'une nouvelle équipe de dirigeants autour de Claude Etchegaray. Que voient-ils ? Voici le bilan qu'il en trace :

« J'ai passé 22 ans chez ITT entre 1954 et 1976. Je suis parti lorsqu'ils ont cédé l'activité téléphone à Thomson. [...] Chez Usinor en 1978, il n'y avait aucune prévision à long terme, ni aucune budgétisation. Il n'y avait pas d'outils de gestion car pendant longtemps la société avait rencontré plus de demande que d'offre. L'activité commerciale était limitée car les clients réclamaient. Le prix de revient par produit n'existait pas, le taux de marge non plus.

Le commandement était du type militaire et très centralisé. Il n'y avait pas de préparation des personnes aux décisions. Lorsque j'ai appelé le directeur de Longwy pour lui annoncer la fermeture de l'usine, il m'a dit : " Pas de problèmes, j'exécute. " Il fallait changer l'état d'esprit de l'encadrement. Nous avons monté des formations d'une semaine pour les cadres. Tous les postes de direction étaient pris par des X. Il n'y avait que cela. Durant toute ma vie, j'ai considéré qu'il fallait diversifier les recrutements. Il y avait cet état d'esprit extrêmement directif et militaire.

La direction commerciale était centralisée. On lançait les programmes de production mais on n'avait pas de prévisions. En janvier, on ne savait pas ce que serait l'exercice. J'ai essayé de mettre en place des études conjointes avec nos principaux clients — BTP pour les longs et automobile ou blancs pour les plats — afin de connaître leurs variations de production et de s'y adapter. Par ailleurs, la faute impardonnable des anciens a été de lancer des installations sans se demander quel va être le taux de marche. [...] J'ai donc appliqué une méthode américaine de management. J'ai transposé ce que j'avais vu du groupe ITT. On avait des organisations par lignes de produits, des réunions au plus haut niveau où chaque société présentait tous les mois ses résultats d'exploitation par rapport à ses prévisions. »

(Entretien M. Etchegaray, déjà cité, 26 novembre 1991).

Cet entretien résume bien les objectifs de la nouvelle direction : budgétisation, divisionnalisation et création d'une direction diversifiée.

1. L'introduction des outils de contrôle budgétaire.

Du point de vue budgétaire, la transformation est de deux ordres. D'une part, la construction des budgets annuels est opérée par les différents chefs de service, là où autrefois, c'était la comptabilité des usines qui centralisait l'information et construisait le budget. D'autre part, le suivi budgétaire relève de la responsabilité des chefs de service, là où auparavant, c'était le directeur de l'usine qui disposait de l'information concernant les dépenses qu'il redonnait ensuite aux intéressés. Il était le seul à connaître l'évolution des besoins de financement de l'usine ainsi que celle des prix de revient :

« On ne parlait pas tellement de coût de revient. On avait des directeurs qui voulaient de la tonne quitte à mettre un gars simplement en cas de besoin. Le premier budget que j'ai fait c'est vers 1978. Avant, c'était la comptabilité qui constatait les coûts, et le directeur qui avait l'information. De temps à autre, à peu près une fois par mois, on recevait un état de nos dépenses. On ne faisait en fait que dépenser. À partir du moment où il y a eu la crise, on a commencé à regarder de plus près les chiffres. C'est avec Etchegaray qu'on a commencé à faire de la gestion budgétaire, financière et économique, avant on ne faisait que de la technique. »

(Entretien M. Stievenart, déjà cité, 6 juillet 1992).

Un autre cadre confirme ce point de vue :

« Quand je suis arrivé dans la sidérurgie depuis mon bureau d'études où on budgétisait, j'ai été stupéfié de voir que ces notions d'argent étaient réservées à des initiés, le directeur leur faisait savoir. Mais les cadres n'en savaient rien du tout, ils étaient techniciens. »

(Entretien M. Jaillard, déjà cité, 29 mai 1992).

À quoi tient ce virage ? De toute évidence, l'influence de l'État et des banquiers se fait sentir ici. La société Usinor et ses dirigeants doivent maintenant rendre des comptes à d'autres acteurs que ceux qui détenaient le pouvoir de propriété jusque-là. D'une logique de croissance de marché, on est passé à une logique de rentabilisation du capital investi. La rentabilité économique devient cruciale, mais elle n'est que le moyen de rétablir la rentabilité financière de la société :

« C'est sous le règne d'Etchegaray qu'on nous a dit : " Je ne veux plus qu'on raisonne en tonnes, moi je veux savoir combien on gagne d'argent, en francs. " Cela a amené aussi la question du retour sur investissement. »

(Entretien M. Jaillard, déjà cité, 29 mai 1992).

Ce changement est aussi important du point de vue des responsabilités des ingénieurs et cadres de la société. Il contribue à ajouter une nouvelle tâche aux responsabilités des ingénieurs et à renforcer leur rôle de manager. Du coup, leur position vis-à-vis de la technique, qui avait déjà été transformée par l'évolution de la technologie et des relations sociales, se modifie encore mais d'une manière différente. Ils doivent dorénavant gérer

financièrement leur service. Cela fragilise aussi l'assise de leur pouvoir. Autrefois, dans les années 1950 et 1960, les savoirs technique et scientifique ainsi que le contact des hommes fondaient une grande partie du pouvoir dans le statut. Les ouvriers les plus anciens ne s'y trompent pas :

« Maintenant, les ingénieurs ne font plus leur travail, ils ne s'occupent que de rentabilité et de coût. C'est pour cela que les gens n'ont plus envie de travailler. »

(Entretien M. Hesse, déjà cité, 25 septembre 1991).

Ils se plaignent aussi des difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail du fait des restructurations et des nouvelles méthodes de gestion qui ont été adoptées :

« La gestion maintenant, c'est terrible. Quand j'y étais, on avait toutes les pièces possibles. Mais maintenant c'est zéro stock, il n'y a plus rien, il faut commander. Parce que cela coûte de l'argent de stocker. Mais c'est infernal pour les gens qui y travaillent. »

(Entretien M. Turletti, déjà cité, 14 novembre 1991).

Pour faciliter l'évolution de la société et des cadres en particulier, la nouvelle direction introduit en 1981 une formation qui leur est destinée. 440 personnes reçoivent des cours sur la gestion budgétaire et les rapports sociaux³²⁰. Enfin, les procédures comptables sont progressivement modifiées. Il devient nécessaire d'affiner les méthodes d'analyse comptable sur chaque site, et bien plus encore entre les sites. Du fait des nombreuses fusions, Usinor comprend en effet, des sociétés utilisant des systèmes comptables différents :

« À la comptabilité, on constatait les dépenses *a posteriori*. Pour les frais généraux, il y avait un budget établi annuellement et on faisait des comparaisons. À un moment donné, les budgets étaient établis par le service " finances et gestion " de chaque usine, en fonction des dépenses de l'exercice précédent, de certains éléments demandés aux différents responsables et en fonction de certains éléments d'augmentation prévisionnelle du coût de la main-d'œuvre, de l'augmentation de l'indice des prix. Ce budget était soumis à l'approbation de la direction du site et de la direction générale de Paris. Cela revenait avec l'aval ou avec des révisions. Le plus souvent, elles étaient à la baisse. Il n'y avait pas d'argent. C'étaient les services centraux qui faisaient tous les règlements fournisseurs, donc c'étaient des banques de Valenciennes alimentées par le siège.

Ce système a changé parce qu'il y avait des dérives énormes. Les gens n'étant pas responsables eux-mêmes, cela produisait des comportements de type : " Allons-y gaiement, dépensons ! " Plus tard, on a désigné des responsables par type de frais généraux au niveau ingénieurs ou chefs de service. C'est eux qui faisaient leur budget. Au mois de septembre, on leur donnait les dépenses réalisées et ils devaient faire une prévision jusqu'à la fin de l'exercice et pour l'exercice suivant. Et tous les mois ensuite, on leur donnait les dépenses réalisées à charge pour eux de justifier les écarts. »

(Entretien M. Lelong, déjà cité, 16 juin 1992).

³²⁰AG mixte du 15 juin 1982. Archives Usinor.

Cette uniformisation est assez lente, puisqu'en 1982, soit presque 2 ans après la mise en place de la budgétisation, la Cour des comptes constate : « L'existence de procédures comptables communes est, certes, le premier élément garantissant l'homogénéité de l'application des règles dans les différents établissements de l'entreprise. Toutefois, on peut s'interroger sur la réalité de cette homogénéité, en l'absence d'un contrôle de type comptable sur les services de base entre 1981 et 1984 ». Elle ajoute : « L'organisation comptable apparaît, ainsi, assez complexe. Son caractère quelque peu bâtard est le fruit de l'histoire et du rattachement successif des diverses usines à Usinor. Mais la décentralisation provient aussi d'un parti pris de la société qui semble y être attachée »³²¹.

Cette divergence de pratique oblige la nouvelle direction à améliorer la connaissance des procédures de gestion. Mais elle ne dispose pas des compétences nécessaires à l'époque. Un service d'audit interne est donc créé à la fin de 1981. C'est un début qui reste encore assez timide : « Le service d'audit interne est rattaché au directeur financier. Son effectif actuel est de 7 cadres et l'organigramme fait apparaître en suspens le recrutement de 4 cadres supplémentaires. La particularité du service est sa dispersion géographique entre Paris et les services centraux de Valenciennes. La jeunesse du service pose le problème de son intégration en tant que fonction dans le groupe qui devrait mieux se mesurer au fur et à mesure qu'il développera son action. La plupart des rapports remis concernent des missions ponctuelles. Le plan annuel de contrôle n'est pas encore une réalité. Orienté davantage vers l'audit opérationnel, le département d'audit interne n'exclut pas de développer une mission d'audit comptable »³²².

Cependant, ce problème de normalisation globale est atténué, car le président adopte la norme américaine de contrôle budgétaire. Les divisions et les filiales sont tenues de présenter leur bilan à la direction générale une fois par an, ce qui limite le besoin d'homogénéisation aux divisions et aux filiales. À partir de juin 1979, on examine la situation des 4 divisions³²³. Début 1980, ce sont les filiales qui sont entendues³²⁴.

2. La mise en place d'une structure divisionnelle.

Fidèle à son expérience, Claude Etchegaray impose une nouvelle structure organisationnelle. Elle se caractérise par l'apparition de divisions par type de produits. Des directions fonctionnelles leur sont adjointes. Début 1979, le P.-D.G. rédige la première note

³²¹Rapport de la Cour des comptes, AN, IND. 910444, p. 42.

³²²Rapport de la Cour des comptes, *op. cit.*

³²³Conseil d'administration du 27 juin 1979. Archives Usinor.

³²⁴Conseil d'administration du 19 février 1980 et entretien M. Etchegaray, déjà cité, 26 novembre 1991.

définissant les responsabilités de chacun. Les produits de la société sont regroupés à l'intérieur de 4 divisions : produits plats, produits longs, aciers spéciaux (dite division Châtillon) et l'activité forges et mécanique³²⁵. Il y a par ailleurs 6 fonctions : finances et gestion, activités commerciales, personnel et relations extérieures, approvisionnements, service juridique et métallurgie (voir organigramme)³²⁶.

L'objectif ici est clair : il s'agit de montrer que la gestion est un enjeu de la responsabilisation. Cela passe par l'affirmation, opposée aux traditions des anciens dirigeants d'Usinor, d'une formalisation des structures de l'organisation. Dorénavant, l'entreprise va développer progressivement et rigoureusement de nouvelles compétences de gestion.

Figure 3

**Organigramme de la société Usinor après la fusion
avec la société Châtillon-Neuves-Maisons**

A INSERER

Une question se pose. Pourquoi, alors qu'auparavant la société évoluait dans un environnement déjà concurrentiel, les dirigeants n'ont-ils pas choisi plus tôt cette structure ? Cela ne leur semblait pas justifié compte tenu de la position commerciale de la société :

« Pour chaque usine, dans le système, c'était le prix de revient qui avait le rôle le plus important, mais il y avait aussi une dotation pour le gros entretien qui n'entrait pas dans le prix de revient. Le budget était proposé par l'usine et entériné par la direction générale, le budget travaux neufs aussi. Lui non plus n'intervenait pas dans le prix de revient. Un système très simple.

Pour autant, il n'y avait pas de contrôle budgétaire. Nous y avons pensé mais c'était difficile, en particulier pour la direction commerciale. Nous y avons renoncé. En fait, la question s'est posée au milieu des années 1960, au moment où nous nous sommes informatisés. Les raisons de cette renonciation étaient essentiellement pragmatiques. C'est à l'arrivée de M. Etchegaray qu'on a pu mettre en place les procédures budgétaires, à un moment où les filières de produits ont été établies, et chaque filière avait son système commercial, alors qu'autrefois le service commercial vendait tous les produits. Cela a bloqué la mise en place de la budgétisation. »

(Entretien J. Lerebours-Pigeonnière, déjà cité, 12 novembre 1992).

Autrement dit, c'est parce que la société n'avait *grosso modo* qu'un type de produit

³²⁵AGO du 24 juin 1980.

³²⁶Annexe IX.

qu'elle n'a pas jugé bon d'adopter un système de contrôle budgétaire et une organisation par division. On peut ajouter que la crainte du P.-D.G. d'un gonflement de la lourdeur bureaucratique a pleinement joué. Paul Aussure porte rétrospectivement un diagnostic assez sévère de cette évolution :

« Le problème, c'est que la gestion d'une société ne doit pas se développer comme cela. C'était une grave critique qu'on pouvait adresser aux anciens présidents. Mais il faut voir qu'ils avaient tous les deux démissionné du corps des mines, qu'ils avaient sacrifié des carrières assurées de présidents dans leurs petites sociétés. M. Hüe de la Colombe était sûr de devenir président en 1955, M. Borgeaud encore plus tôt. Par conséquent, cette façon de gérer était un peu le prix à payer pour construire Usinor.

La structure était le produit de la naissance de la société. Il faut bien voir que les clients font alors la queue au service commercial de Valenciennes. Celui-ci augmente les prix dès qu'il le peut et engrange des bénéfices tels que personne ne les avait prévus. [...] Ceci fut admirable pour Usinor et en fait totalement désastreux du point de vue des mentalités. Si vous vivez durant 30 ans dans de telles conditions, vous avez du monde une vision qui n'est pas du tout celle du couteau entre les dents d'un monde compétitif tel qu'il existe actuellement. [...]

Avant, ce n'était pas clair, c'était mal foutu, c'était géré à l'ancienne. Un de mes adjoints avait trouvé une formule plaisante et qui dit bien la vérité : " Usinor depuis sa fondation a été une PME de 50 000 personnes. " Au début, ça a été géré comme une PME avec Borgeaud qui faisait la finance, le commerce et le social, de la Colombe la technique et les approvisionnements. On absorbe Lorraine-Escaut et on renvoie les tubes à Vallourec et on continue d'être une PME. On dirige toujours tout depuis le siège social d'Usinor, qui ne pouvait pas grossir pour des raisons géographiques. On avait deux étages et une moquette trouée. On était 75 à 80.

On fait toujours l'impossible et ensuite on a laissé se dilater les services centraux de Valenciennes du point de vue commercial. Parce qu'il est certain que ce n'est pas la même chose de vendre 7 à 8 millions de tonnes ou 1 million. Etchegaray venait d'un univers américain. Là, c'était la matrice qui séparait le fonctionnel et l'opérationnel. C'était la révolution culturelle chez Usinor avec la création de centres de gestion. Les frais généraux sont passés de 0,3 % à 2,5 % avec la nécessité de changer de siège social. On était passés de 75 à 450 personnes ! »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992).

Conséquence immédiate du passage à la nouvelle structure, les effectifs de la direction générale s'accroissent de façon très rapide.

3. La constitution d'un état-major parisien étoffé et diversifié.

Dès novembre 1980, pour la première fois de son histoire, on évoque la possibilité de transférer l'ensemble des bureaux parisiens de la société (Athènes, Daru, Courcelles) dans un immeuble en construction à La Défense, disponible à l'été 1982. L'objectif est « de faciliter le travail de la direction parisienne et commerciale qui est dispersée sur les sites de la rue

d'Athènes, rue Daru et Levallois-Perret »³²⁷.

À cette époque, la direction générale compte 551 personnes : 216 rue d'Athènes, 270 rue Daru et 65 à Levallois. On est loin des 80 personnes de la fin des années 1960. Le projet prévoit de regrouper en plus les directions des filiales de la société, soit environ 190 personnes³²⁸.

Tableau 18

Effectifs des directions d'Usinor en 1980³²⁹

	Effectif
Présidence et direction générale	2
Direction technique	10
Direction et direction commerciale de la division produits plats	36
Direction et direction commerciale de la division produits longs	24
Direction et direction commerciale de la division Châtillon	40
Direction et direction commerciale de la division ateliers forges et fonderies	26
Direction des opérations commerciales	22
Direction finances/gestion	79
Direction du personnel, des relations extérieures et du service intérieur	89
Direction des approvisionnements et transports	22
Direction juridique	18
Divers	10

Enfin, le recrutement des cadres de la direction se diversifie. Apparaissent les premiers cadres issus de grandes écoles de commerce dans la fonction commerciale³³⁰. C'est un changement. Jusqu'ici, les effectifs de la direction générale ont été massivement dominés par des ingénieurs polytechniciens.

Cette période voit aussi s'autonomiser deux fonctions à la tête de la société : la fonction

³²⁷Conseil d'administration du 18 novembre 1980. À l'origine, en 1948, la direction d'Usinor est située au 14 puis au 8 rue d'Athènes. Avec les fusions, elle récupère des locaux de Lorraine-Escout, située au 6 rue Daru en 1967, et en 1977 au 33/35 rue d'Alsace à Levallois-Perret, ancienne direction de CNM.

³²⁸Sont aussi regroupées les directions de certaines filiales : Alpa, Cisatol, Tréfileries et câbleries de Chiers-Châtillon-Gorcy CCG (direction de 22 personnes), Galvanor, Longoméтал (49 personnes), Usinor-Export (64 personnes), Usinor-Vente (38 personnes). Projet de regroupement de la direction générale destinée à la Société financière Usinor-Châtillon, note de 1980, AN, IND. 910445, art. n° 22.

³²⁹AN, IND. 910445, art. n° 22.

³³⁰Entretien C. Etchegaray, déjà cité, 26 novembre 1991.

personnel et la fonction communication.

B. NEGOCIER, TRIER, MUTER, FORMER ET COMMUNIQUER : DE NOUVEAUX IMPERATIFS POUR USINOR

À la fin des années 1960, la fonction personnel commence à prendre son essor en tant qu'outil politique³³¹. Cette évolution se poursuit durant les années 1970 et plus encore 1980. De même, on assiste à la lente émergence de la question de la communication au sein de la société. Dans ce dernier cas, on observe clairement la mise en place d'une nouvelle fonction à la direction générale. Il s'agit bien d'une forme de communication de crise³³².

1. De nouvelles compétences stratégiques pour la fonction ressources humaines : la négociation et l'expertise technique pour la ligne hiérarchique.

Concernant la fonction ressources humaines, sa reconnaissance s'articule autour de plusieurs points. La fusion d'Usinor et de Lorraine-Escaut en 1967, puis en 1978 celle de CNM et Usinor contribuent de toute évidence à placer la fonction personnel au premier plan. Après le développement de la politique conventionnelle au début des années 1970, la nécessité de négocier l'harmonisation des différents régimes statutaires avec les partenaires sociaux renforce le poids de la fonction dans la stratégie du groupe. Les restructurations et la CGPS constituent le point culminant de son influence.

Avec la crise économique, la direction du personnel devient totalement stratégique. Elle doit définir les critères de sélection des salariés qui partent. Elle doit organiser la formation et les mutations. Elle doit gérer les conflits sociaux. Elle doit contrôler la politique salariale afin de contribuer au retour de l'équilibre financier. Elle doit enfin repenser l'organisation du travail et la structure des qualifications face à l'évolution technique et commerciale.

Logiquement, fin 1976, le directeur du personnel, Jean-Marie Nathan-Hudson, est nommé directeur général adjoint. Il participe à partir de 1977 au comité directeur qui définit la stratégie du groupe. Dorénavant, la fonction personnel sera représentée dans les comités stratégiques qui vont suivre. En plus de cette reconnaissance organisationnelle, la nature et le contenu de la fonction se modifient. L'impératif est à la reconversion. Il faut un nouveau directeur du personnel qui soit à la fois un négociateur et un homme de terrain. Comme les négociations ne portent plus seulement sur un cadre conventionnel général mais sur des solutions pratiques, ceci suppose de repenser la nature des relations avec les syndicats à

³³¹Voir chapitre VII.

³³²É. Godelier, « Crise et communication chez Usinor », *Gestion 2000*, janvier 1999. Voir aussi, « La communication dans la grande entreprise », *Entreprise et Histoire*, n° 11, mars 1996.

l'intérieur de la société. Par ailleurs, les modifications dans la composition et l'identité du collectif du travail ont entraîné une grave crise de confiance et de motivation. La nouvelle stratégie passe alors par un retour à une forme de stabilité. C'est donc une réflexion sur la nature du pouvoir hiérarchique qui est à nouveau entamée au tournant des années 1980 :

« Toute l'industrie française a appris le personnel dans la douleur. Chez Usinor, la gestion du personnel était à la fois traditionnelle et laxiste. En particulier le dialogue était tout à fait particulier. Il était marqué par l'absence de transparence. Par exemple, au CCE on en disait le moins possible. Pourtant, le dialogue ne signifie pas faire des cadeaux aux syndicats. Par contre cela permet de responsabiliser les gens. Les lois Auroux nous ont aidés à créer un dialogue. [...] Avec les syndicats, les relations doivent être essentiellement locales, sauf pour le CCE et les grandes négociations. »

(Entretien R. H. Lévy, déjà cité, 1^{er} mars 1992).

Ce changement d'approche et la reconduction de la CGPS en 1982 ne sont pas acceptés par Jean-Marie Nathan-Hudson. Il quitte ses fonctions au sein d'Usinor.

Avec le départ de J.-M. Nathan-Hudson, il y a un éclatement de la fonction qu'il exerçait. La responsabilité du personnel et de l'organisation du siège social est reprise par Étienne de la Noue, la direction du personnel du groupe et des relations sociales par Michel Cadart. Un service communication est créé confié à Mme de Montéra³³³. C'est un ingénieur qui prend cette fois la tête de la fonction personnel. De toute évidence, voilà un nouveau profil qui doit permettre de combiner des impératifs stratégiques avec une connaissance des conditions concrètes de la production. C'est donc un moyen de réduire la distance entre les « opérationnels », en particulier les ingénieurs, et les fonctionnels chargés du personnel. De ce point de vue, la fonction se trouve en effet en porte-à-faux. Elle définit des outils de gestion qui sont mis en œuvre par d'autres, en l'occurrence ici les ingénieurs.

Au cours des années 1970 et 1980, les interventions de plus en plus importantes de la fonction personnel à propos des questions liées à la restructuration limitent d'autant l'exercice du pouvoir des responsables hiérarchiques dans les ateliers et les usines. La CGPS sélectionne les candidats au départ. Les conventions collectives organisent les possibilités de mutations et de promotions. L'arrivée d'un ingénieur comme chef du personnel donne donc une légitimité plus grande à la fonction face aux réticences de la ligne hiérarchique, qui voit ses prérogatives égratignées. Il s'agit de reconstruire une nouvelle logique managériale³³⁴.

La mise en place de cette politique s'appuie sur la fixation d'un cadre général qui assigne des objectifs à chaque usine et filiale. Ces dernières sont responsables de leur

³³³Conseil d'administration du 30 novembre 1982.

³³⁴Au sens d'ingénieur-manager et non technicien, voir plus haut chapitre VII.

réalisation. Le changement est notable par rapport à la « méthode américaine » de Claude Etchegaray :

« Lorsque Raymond Lévy est arrivé, il voulait un patron du personnel qui soit un homme de terrain au lieu d'avoir au siège un Sciences po d'état-major parisien [...]. Lorsque j'ai été nommé, il y avait une fonction personnel qui était essentiellement administrative. Les gens étaient gérés, la paye fonctionnait, les comités d'établissement et les comités centraux aussi, mais il n'y avait pas de gestion de cadres, pas de politique de management, chacun faisait à peu près ce qu'il voulait dans son coin. Il n'y avait pas de gestion de carrière, pas d'adéquation homme-poste, pas d'information ou de communication. La direction du personnel était très administrative et très centralisée. J'ai cherché à développer cela, mais ce n'était pas facile car on faisait diminuer l'effectif : Denain est passé de 5 000 à 0, Valenciennes a été divisée par 2, Neuves-Maisons de 2 800 à 500, Longwy de 4 800 à 1 000, Dunkerque de 10 000 à 6 000. Je n'ai pas tellement pu monter cela. Par contre on a mis en place une direction des cadres. [...]

On regardait presque individuellement les salariés et les usines depuis Paris. Nous avons fourni des cadres directifs, par exemple en matière de politique salariale avec interdiction de sortir des budgets. Après les gens se débrouillaient. Auparavant c'était une bureaucratie à l'américaine où on fixait des objectifs, et les gens devaient les atteindre ou se justifier. Nous, on négociait les objectifs. C'était quand même assez centralisé et planifié, avec un suivi étroit des évolutions. [...]

Autrefois, dans les relations avec les syndicats, les gens étaient très durs, ils bouffaient du syndicat. Il fallait leur expliquer que ce n'était pas forcément idiot d'avoir des syndicats, que c'était une bonne chose d'avoir des gens de qualité dans les syndicats et qu'on n'était pas contre les syndicats mais pour les bons syndicats. Avant c'était sus aux syndicats et pas seulement la CGT, la CFDT aussi, voire FO, et à l'UIMM, on avait la même chose. [...] Une de mes fiertés est d'avoir négocié, dans le cadre des lois Auroux et de celle sur la démocratisation des entreprises nationalisées, l'expression des salariés en laissant à la hiérarchie la responsabilité de l'opération. La CGC n'en voulait pas en disant que c'était du socialisme. Je m'y suis opposé en disant que c'était une occasion unique de remplir le rôle réel de la hiérarchie. Mais FO était contre, la CFDT a d'abord refusé l'accord puis ils ont accepté. »

(Entretien M. Cadart, déjà cité, 4 septembre 1992³³⁵).

L'amélioration de la communication est sensible dès 1978. D'ailleurs le contenu des procès-verbaux du conseil d'administration se transforme d'abord à partir de C. Etchegaray qui améliore le passage des informations vis-à-vis des administrateurs. Avec R. H. Lévy, les conseils reprennent les dialogues *in extenso*³³⁶.

Bref, dans cette période, la fonction personnel est encore centralisée mais les modalités

³³⁵ Avant d'être directeur du personnel, il est chargé de la fermeture de l'usine de Saint-Étienne en 1979 où il applique une méthode de fermeture « consensuelle » en y impliquant les partenaires sociaux et les pouvoirs publics. En définitive, devant l'amélioration des résultats, l'usine ne sera pas fermée et c'est celle de Vireux-Molhain qui sera fermée.

³³⁶ Confirmé par entretien avec Gérard Tirmarche, administrateur CFDT au conseil, même s'il se plaint encore du manque d'information, conseil d'administration du 30 novembre 1982.

de contrôle évoluent. Il s'agit de créer une zone de contrôle intermédiaire entre les sites et la direction centrale qui n'existait pas dans l'ancienne structure. Ceci permet la création de certaines marges de manœuvre dans l'activité des responsables hiérarchiques. De plus on voit apparaître au sein de l'entreprise de nouveaux outils et groupes de managers qui directement ou indirectement avaient été marginalisés autrefois. Ils bénéficient de promotions, ne serait-ce que du fait des départs en préretraites. Ceci contribue à affirmer la réputation de manager du P.-D.G. Le stratège apparaît ici nettement comme un homme de réseau³³⁷.

Initiée par l'équipe précédente, la réalisation d'une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines suppose l'arrivée d'un homme de terrain. Le nouveau chef du personnel doit à la fois amener les conditions d'un dialogue et ménager la ligne hiérarchique.

2. Du dédain à la dépendance : l'impérieuse nécessité de communiquer.

Cette évolution s'accompagne d'une autre naissance : celle de la direction de la communication, créée en 1983.

Elle n'est que l'aboutissement d'une lente émergence qui débute vers 1970³³⁸. Ce n'est pas un hasard. Avec le lancement du projet Dunkerque III, puis la reprise de Fos-sur-Mer, Usinor doit faire face à d'importants besoins de financement. Après avoir cherché à bloquer le projet lorrain, il lui faut maintenant attirer les financiers et le grand public. La société est donc en position de demandeur. Le virage est progressif mais important car les dirigeants des années 1960 et 1970 sont plutôt réticents à cette nouvelle politique de communication :

« Messieurs Borgeaud et Hüe de la Colombe avaient horreur des problèmes de communication externe et même interne. Ils n'aimaient pas ça par nature. Monsieur Borgeaud avait un terme : " Nous, on fait la politique de la violette. " Pourquoi ? D'abord, c'était leur nature profonde, ils n'aimaient pas parler en public. Quand il fallait le faire, c'est à moi qu'ils le demandaient, parce que Lerebours n'aimait pas non plus. Il y avait une autre explication. Durant 30 ans, ils n'avaient rien à demander à personne. Aujourd'hui quand vous faites de la communication externe, c'est que vous avez besoin de faire passer un message aux analystes financiers par exemple.

Borgeaud et de la Colombe pouvaient se permettre de négliger totalement cet aspect et cela a marché. Mais le prix à payer a été terrible, parce que lorsque les affaires ont mal tourné, ils n'étaient plus aptes. De ce point de vue, lorsque les mauvais temps sont arrivés, Usinor n'avait rien préparé, les médias ne nous connaissaient pas. Ce n'était pas la doctrine de la maison. Ça aurait été très mal vu que je prenne l'initiative de réunir des journalistes. Je le faisais sur leur demande et parce qu'ils ne pouvaient pas faire autrement. Enfin, il faut dire que jusqu'à la crise, nous étions des dieux pour le personnel car on gagnait beaucoup d'argent. Bref, Nathan-Hudson et

³³⁷É. Godelier, « De la stratégie des sites à la stratégie de groupe : contingence et changement chez Usinor », *Annales des mines. Gérer et comprendre*, juin 1997, p. 90.

³³⁸J.-L. Gazzaniga et P. Spitéri (dir.), *Les sources d'information et leur transmission en gestion et management*, Toulouse, Presses de l'Université des sciences sociales, 1994.

moi nous piaffions, car on était très mauvais en communication externe et en lobbying. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992).

Le changement existe pourtant. En novembre 1970 apparaît une réunion d'information destinée aux agents de change, banques et analystes financiers. Désormais, la société va tenir assez régulièrement son entourage informé. Le poste de J.-M. Nathan-Hudson change d'appellation. Il devient responsable des « relations extérieures ». Avec la crise et l'arrivée de la nouvelle direction, l'impératif de communication s'accélère. Les grandes orientations stratégiques doivent être justifiées face au public qui indirectement finance la sidérurgie. Les grands discours publics des dirigeants apparaissent avec Claude Etchegaray :

« Les premiers grands discours sont apparus avec Monsieur Etchegaray et plus encore avec Monsieur Lévy. Avant, c'était inimaginable. Messieurs Borgeaud et de la Colombe allaient souvent en usine pour communiquer leurs objectifs aux cadres. »

(Entretien M. Rosat, déjà cité, 10 septembre 1992).

Par exemple, c'est une conférence de presse le 12 décembre 1978 qui annonce les modalités de la fusion Usinor-Châtillon-Neuves-Maisons et les restructurations financières³³⁹. Comme précédemment, c'est avec Raymond Lévy qu'est créée une fonction communication autonome. Son importance est affirmée dès le début puisque la nouvelle directrice de la communication, Mme de Montéra, siège au comité de direction. La presse interne verra son rôle s'accroître à cette époque³⁴⁰. On peut faire l'hypothèse que R. H. Lévy reprend des solutions qui existaient déjà dans l'entreprise pétrolière d'où il vient³⁴¹.

Avec l'arrivée de R. H. Lévy à la tête du groupe, c'est la dernière étape du passage vers une structure de holding qui débute. Il ne la réalisera pas à cause de sa démission, mais les bases sont posées.

C. VERS L'ACHEVEMENT : LA NAISSANCE D'UN GROUPE COHERENT, AVEC DES FRONTIERES ET DES REGLES DE GESTION STABILISEES

En application d'une décision prise quelques années plus tôt, le siège social d'Usinor est transféré en juillet 1982 à La Défense. Une nouvelle étape de la vie de la société commence. Il s'agit maintenant d'accélérer l'homogénéisation des structures et des méthodes de gestion dans l'ensemble du groupe. En effet, la Communauté européenne a donné l'autorisation à l'État d'aider la sidérurgie française jusqu'en 1986. À cette date, Usinor doit avoir retrouvé

³³⁹« Compte rendu de la conférence de presse du P.-D.G. d'Usinor ; Note au cabinet du Ministre », AN, IND. 910445, art. n° 21.

³⁴⁰Il existe néanmoins déjà des journaux depuis la fin des années 1960.

l'équilibre financier et son autonomie. Ceci s'accompagne d'un changement de stratégie. Il faut maintenant proposer aux clients des produits de qualité qui dégagent plus de valeur ajoutée.

1. Des règles de gestion et une structure homogènes et formalisées.

Dès 1982, le nouveau président, Raymond H. Lévy, incorpore dans son plan un objectif d'unification du statut social. Les statuts ouvriers, ETAM et cadres doivent être cohérents dans les modalités d'accès et dans les couvertures proposées. Les syndicats demandent l'unicité du statut social pour l'ensemble des salariés³⁴², ce qui est rejeté par Raymond Lévy. L'effort d'harmonisation est pourtant accéléré. De ce point de vue, il semble que la loi de démocratisation du secteur public de 1983 ait joué un rôle. Elle élargit le nombre des représentants des salariés dans les conseils d'administration. La situation doit être régularisée avant le 30 juin 1984 pour les filiales de plus de 1 000 personnes et juin 1985 pour celles de 200 à 1 000 personnes³⁴³.

La création d'une plus grande homogénéité passe aussi par une unité de direction clairement affirmée. Ceci n'est pas évident car la fusion entre Usinor et Châtillon-Neuves-Maisons laisse encore des habitudes dans les mentalités :

« En 1980, il y avait une très forte centralisation des usines anciennement Usinor — Dunkerque, Montataire, Denain, Valenciennes — qui étaient très fidèles à cette société. De l'autre côté, il y avait une forte centrifugation des nouvelles usines Usinor issues de Chiers-Châtillon ou Châtillon-Commentry — Isbergues, Biache, Neuves-Maisons — qui n'aimaient pas du tout cette centralisation.

Du coup, il y avait des tiraillements avec Monsieur Lévy qui était centralisateur. Il disait : " Je peux vous déléguer quand je suis sûr que vous allez faire ce que je ferais si j'étais à votre place, que j'ai confiance, que vous êtes compétent et que vous n'êtes pas un coquin. Si je ne sais pas ce qui se passe chez vous, si ce n'est pas transparent, je ne délègue pas. " Les anciennes usines étaient assez centralisées par rapport aux nouvelles. La chaîne hiérarchique n'était pas très longue mais on laissait assez peu d'initiatives au départ aux usines. »

(Entretien M. Cadart, déjà cité, 4 septembre 1992).

Avec R.-H Lévy, c'est donc une direction centralisée qui revient en force. Cette recentralisation correspond en fait à l'affirmation du rôle crucial de la ligne hiérarchique dans la conduite des changements en cours. Il ne faudrait pas pour autant conclure à un retour en arrière. Il s'agit bien ici de distinguer, au sein de la structure, ce qui relève du domaine stratégique, qui doit être attribué à la direction générale, de ce qui est plus tactique ou

³⁴¹Pour une comparaison avec d'autres entreprises voir L. Bud-Frieman (éd.), *Information Acumen. The Understanding and use of Knowledge in Modern Business*, Londres, Routledge, 1994.

³⁴²Conseil d'administration du 26 février 1983.

opérationnel et doit être géré par les divisions, filiales ou usines. On comprend alors pourquoi la nouvelle structure de la société permet une autonomie des filiales ou des divisions qui négocient leurs objectifs et leurs moyens avec le groupe. Cette forme de décentralisation est un outil clairement affirmé par R. Lévy :

« On ne doit déléguer à des unités que dans le cas où elles ont la responsabilité complète de leurs résultats, sinon on conserve en central tout ce qui influence la masse salariale, c'est-à-dire par exemple les embauches, les licenciements, les augmentations de salaires ou des indices. »

(Entretien R. Lévy, déjà cité, 1^{er} mars 1993).

Cette réaffirmation de l'autorité hiérarchique se fait de plusieurs façons. Dès 1983, le président Lévy considère que la société est sous-encadrée. Il demande que les départs en préretraite ne soient pas utilisés comme une mesure d'âge généralisée, mais appliqués uniquement aux personnels en sureffectif³⁴⁴. Deuxième point, un nouvel organigramme de la société est publié en juin 1983. Il renforce l'autorité de la ligne hiérarchique et des opérationnels au détriment des fonctionnels. Il est précisé que « les directions fonctionnelles sont à la disposition des directions opérationnelles alors qu'autrefois, il existait un croisement des directions fonctionnelles et organisationnelles ». D'autre part, de façon à découper des centres de profits autonomes, la structure divisionnelle est recomposée. La division produits plats est séparée en produits plats à froid et produits plats à chaud. Les produits froids sont joints aux produits longs et à la direction commerciale pour donner la division aciers courants. Le président et trois directeurs généraux adjoints sont regroupés dans une direction collégiale qui est une sorte de directoire informel³⁴⁵. Dans cette organisation, même s'il a été procédé à une diversification des recrutements, on constate toujours la présence de nombreux polytechniciens³⁴⁶.

La concentration s'exprime enfin dans l'organisation commerciale. Il s'agit de contrôler plus étroitement le système de vente de la société. Une première étape avait été mise en place sous la présidence de Claude Etchegaray. En particulier, des filiales spécialisées par type de produits avaient été construites ou rachetées, Longoméтал pour les produits longs, ou IMS pour les aciers spéciaux. Avec R. H. Lévy, cette organisation est conservée, mais éclatée et intégrée à chacune des divisions. Ce qui fait dire à la Cour des comptes : « Usinor a un service commercial intégré alors que Sacilor utilise des distributeurs autonomes, mais cherche à

³⁴³Conseil d'administration du 6 janvier 1984. La loi de mars 1983 prévoit que le conseil d'administration doit comprendre 18 membres : 6 représentants de l'État, 6 salariés, 6 personnalités.

³⁴⁴Conseil d'administration du 26 janvier 1983.

³⁴⁵Conseil d'administration du 14 juin 1983. MM. Bouvet et Cordier sont nommés directeurs généraux.

intégrer »³⁴⁷.

L'objectif est d'obtenir une plus grande efficacité et des économies d'échelle dans le système de vente. Un tel changement dans l'organisation commerciale traduit une prise de conscience de l'importance de la vente dans un marché de plus en plus concurrentiel, en particulier à l'exportation. Le président insiste sur le rôle déterminant de la variable prix dans la politique commerciale. Parce qu'Usinor est positionnée dans une gamme de produits faiblement valorisés, il faut baisser les coûts de production³⁴⁸. C'est aussi à ce moment que la société s'oriente vers les produits plus sophistiqués et vers une politique de qualité. Dernier point, début 1983, un projet de la direction prévoit de transformer cette organisation par divisions en une société holding avec des divisions en filiales. Il ne sera pas mis en place par R. H. Lévy mais par son successeur, René Loubert. Le président, Francis Mer, le poursuivra. Ce dernier sera l'artisan de la fusion entre les deux sociétés holdings Usinor et Sacilor fin 1986.

En parallèle à ces évolutions structurelles, on assiste à la mise en place d'une nouvelle logique de gestion. Elle se caractérise d'une part par la montée d'impératifs de qualité dans la production, et d'autre part par la cristallisation de règles formalisées de gestion.

2. Une diversification stratégique vers des produits à forte valeur ajoutée.

Les années 1980 marquent pour Usinor le début d'un changement stratégique important. La société se préoccupe de mettre en place une politique de gestion de la qualité inspirée des méthodes japonaises. Elle décide de pénétrer dans des productions plus valorisées. En juin 1984, le chiffre d'affaires d'Usinor se répartit de la façon suivante : 70 % dans les produits plats, 20 % dans les produits longs, 1 % dans les forges et fonderies, et 9 % dans les aciers spéciaux avec la division Châtillon. Le poids des produits plats est encore largement dominant. Comme ce sont des produits assez simples où les prix de vente sont assez faibles, le coût de production joue un rôle déterminant. Or, à un moment où les concurrents proposent des produits de même qualité à des prix relativement proches, la qualité du produit devient un argument déterminant de la captation du client. On assiste donc à une augmentation de l'hétérogénéité des produits tout au long de la seconde moitié des années 1970 et plus encore 1980³⁴⁹. Les salariés doivent maintenant produire mieux :

« On a commencé vraiment à parler qualité et non plus tonnages au début des années

³⁴⁶Entretien M. Cadart : « Il est vrai que la culture X-Mines est très forte chez Usinor. Même ceux qui ne sont que X, ceux que j'appelle les X-autodidactes, sont un peu malheureux », déjà cité, 4 septembre 1992.

³⁴⁷*Rapport de la Cour des comptes*, déjà cité, AN, IND. 910444.

³⁴⁸Conseil d'administration du 20 avril 1982.

³⁴⁹Y. Mény et V. Wright (dir.), *op. cit.*, p. 153.

1980. Là, on a commencé à avoir des rebuts, des refus de bobines, des retours. Ça a été un vrai tournant. Il a fallu penser autrement.

Avant, les clients étaient à la porte. Ils n'avaient pas le choix de toute façon. Il fallait vraiment qu'il y ait des défauts majeurs d'emboutissage pour que le produit soit refusé. Le second ou le troisième choix partaient aussi. Le premier choix allait à l'automobile et l'électroménager. On faisait beaucoup de tôles à dimension, d'où nos 6 cisailles à une époque. Au milieu des années 1980, le troisième choix repartait à Dunkerque, le second choix c'était limite, mais cela passait. »

(Entretien M. Lecoœur, usine de Montataire, déjà cité, 10 juin 1992).

Du coup, les méthodes et les rythmes de production changent. Il faut diminuer les rebuts et par conséquent réduire par exemple les vitesses de passage dans les laminoirs :

« Autrefois, on roulait à 1 100 mètres/minute. Maintenant c'est fatigant parce qu'on tourne à 200 mètres, alors l'attention n'est pas la même. Du Z, le premier choix, on en faisait 3 ou 400 tonnes par poste, c'était bien. Pour le second choix, le X, on pouvait faire jusqu'à 900 tonnes par poste. Maintenant, on cherche à ne faire presque que du Z. »

(Entretien M. Frayon, déjà cité, 8 juillet 1992).

On retrouve ici une des origines de l'évolution de la structure de personnel qui se met en place progressivement. On constate immédiatement les retombées de la stratégie commerciale sur la stratégie en matière de personnel.

La Cour des comptes avait bien saisi la tendance : « Dans un contexte de marché dégradé, la qualité des aciers produits devient, pour les entreprises sidérurgiques, un élément essentiel de compétitivité. Il s'agit en effet de réaliser des produits de plus en plus sophistiqués, répondant à des spécifications de plus en plus rigoureuses et contrôlées. Le développement de l'automatisation, qu'il s'agisse du réglage et du fonctionnement des outils, de la gestion de la production, voire de la conduite de lignes entières de fabrication, va se traduire par une mutation dans le rôle des opérateurs. À terme, il devrait en résulter une modification des structures de qualification dans la sidérurgie. C'est pourquoi, au-delà des strictes obligations, l'effort de formation du personnel apparaît comme une condition majeure de son adaptation aux nouvelles techniques appliquées dans la sidérurgie »³⁵⁰.

Cette première évolution se double d'un accroissement de la présence d'Usinor dans le domaine des produits valorisés comme le fer-blanc, puis plus tard les produits revêtus ou les tôles sandwichs³⁵¹. La différence de prix entre ces types de produits est très importante. Elle correspond à une différence de qualité.

Tableau 19

³⁵⁰Rapport de la Cour des comptes, AN, IND. 910444, p. 49.

³⁵¹P. Couveinhes, « Le fer blanc, chronique d'une mort annoncée », art. cité.

Évolution des prix moyens de vente des toles (1^{er} choix en France)

(Valeurs trimestrielles du début 1981 au début 1983³⁵²)

	1981				1982				1983
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1
Quartos	1 730	1 819	1 971	2 017	2 268	2 389	2 435	2 376	2 629
Bobines noires	1 316	1 477	1 579	1 787	2 078	2 212	1 933	1 605	2 208
Tôles à froid	1 991	2 007	2 079	2 189	2 486	2 564	2 634	2 676	2 830
Fer blanc	3 786	3 725	3 736	3 844	4 237	4 319	4 254	4 351	4 448
Fil doux	1 493	1 527	1 632	1 752	1 988	2 012	1 858	1 817	1 940
Fil dur	1 763	1 844	1 874	1 944	2 368	2 425	2 414	2 345	2 475
Poutrelles	1 688	1 797	1 968	2 122	2 496	2 659	2 617	2 412	2 614
Feuillards courants non parachevés	1 296	1 337	1 539	1 655	1 923	2 050	2 306	2 091	2 436

Il faut remarquer les écarts de prix, notamment entre les produits les plus valorisés, tôles à froid et fer-blanc, et les autres plus simples, comme les fils. Dans les années 1960 et 1970, Usinor et d'autres sociétés sont plutôt dans le bas de gamme (surtout dans les produits longs). Plus tard, Usinor passe vers du plus haut de gamme. Dans l'ensemble, ce qui sauve Usinor, c'est le choix de la tôle mince qui se porte mieux.

Dans ce cadre, de nouvelles installations sont lancées qui permettent d'améliorer la qualité ou de fabriquer de nouveaux produits. À Montataire, c'est une cinquième cage qui vient s'ajouter au laminoir afin de permettre de produire des nouvelles nuances d'acier. On décide aussi la construction d'un recuit continu et d'une troisième ligne de galvanisation³⁵³.

Cette stratégie de diversification commerciale n'est pourtant pas suivie d'une diversification industrielle. Si Usinor entre dans certains secteurs d'activité qui sont proches de la sidérurgie, comme la mécanique ou les chantiers navals, elle le fait souvent à la demande des pouvoirs publics (voir plus haut). Les stratégies retenues par C. Etchegaray et R. H. Lévy sont ici proches de celles de leurs prédécesseurs, c'est-à-dire peu ou pas de diversification, ni d'intégration verticale, mais une spécialisation. La différence provient de la volonté de se spécialiser sur des produits à forte valeur ajoutée :

« Usinor est restée longtemps sur des produits peu valorisés parce qu'on ne fabriquait ni Inox, ni fer-blanc. C'était un choix plus subi que désiré, on ne pouvait pas tout faire. On était sur un fonds de commerce et on puisait sur ce fonds en évitant de se disperser. Tout projet d'initiative était en général refusé chez Usinor. On marchait tellement bien dans notre fonds et on se méfiait des métiers qui n'étaient pas les nôtres.

³⁵²« Note direction et gestion du 1^{er} août 1983 », signée Claude Iegy. AN, IND. 910445, art. n° 23 : « Études Usinor 1978-1983 ».

³⁵³AGO du 25 juin 1984.

C'était pareil pour l'intégration verticale. On n'a jamais fait beaucoup d'intégration. On avait un petit secteur mécanique qui consistait surtout à fabriquer des cylindres pour nous-mêmes. On avait aussi de l'entretien. En fait, on était protégés contre l'éparpillement par le fait qu'on n'avait pas tellement de moyens financiers. »

(Entretien P. Aussure, déjà cité, 21 octobre 1992).

On peut penser toutefois que les motivations de ce refus ne sont pas les mêmes selon les époques. Autrefois, c'est bien une volonté de ne pas risquer de perdre l'efficacité d'un positionnement fort sur les produits plats qui pousse les dirigeants à ne pas se diversifier. Avec Claude Etchegaray et Raymond Lévy, la contrainte financière de restructuration a pleinement joué pour bloquer une éventuelle diversification.

Au terme de ce chapitre qui couvre une période de sept années, 1975-1982, les structures, les méthodes, les frontières et la composition du personnel d'Usinor ont été profondément bouleversées. Durant ce bref laps de temps, la société est passée d'une gestion de type PME à celle d'un grand groupe international³⁵⁴. Si les étapes de ce changement sont assez classiques, ce sont sa vitesse et sa brutalité qui frappent. Il a fallu que se combinent une crise commerciale et financière, une recomposition du groupe des propriétaires et des dirigeants, une transformation des assises techniques et sociales des usines pour que tout cela soit possible. De ce point de vue, on retrouve une des conclusions d'Henri Weber : « L'essor des grands groupes a entraîné la montée en puissance d'une nouvelle figure patronale : le manager gestionnaire non lié à une firme en particulier mais généraliste de la production et formé par les business schools »³⁵⁵. Ici, Claude Etchegaray est un généraliste qui vient non pas d'une business school mais d'un univers américain dominé par le contrôle de gestion, ITT. Le fait que ce changement de taille débute au début des années 1970 doit être rapproché de la politique des champions nationaux, décidée par Georges Pompidou. Ceci a sans doute accéléré la croissance externe et contribué à former des grandes sociétés comme Usinor³⁵⁶. Raymond.-H Lévy est lui aussi un manager, polytechnicien et corpsard. Lorsqu'il arrive au sein du groupe Usinor pour prendre la tête de la Compagnie française des aciers spéciaux (CFAS), il a passé la plus grande partie de sa carrière dans le secteur pétrolier. Il est un excellent représentant des managers d'État qui ont pantouflé dans le secteur public. C'est un habitué des rouages et des négociations avec la haute administration. Il amène chez Usinor des méthodes de gestion façonnées dans un autre contexte.

³⁵⁴On retrouve ainsi le passage de la firme en U (uniproduct et unisite) à la firme en M (multinationale, multiproduits, multifonctions) décrit par Alfred Chandler, voire à la firme en H (holding). Pour un point théorique voir le livre de B. Coriat et O. Weinstein, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Le livre de poche, 1995.

³⁵⁵H. Weber, *Le parti...*, op. cit., p. 64.

³⁵⁶*Ibid.*, p. 167.

On peut donc vraiment dire à la fin des années 1970 que les managers sont à la tête de l'entreprise. Le passage au secteur public parachève cette mutation. Usinor devient un groupe à part entière.

L'impression d'apparente impuissance de leurs prédécesseurs doit être en partie atténuée. Certaines des solutions retenues après 1978 et 1981 avaient été imaginées dès le début des années 1970. Elles n'auraient probablement pas pu être réalisées sans la crise et ses conséquences désastreuses car les dirigeants comme les salariés d'alors auraient eu les plus grandes réticences à remettre en cause leurs modèles d'analyse et d'action. Par la mobilisation sociale qu'elles ont entraînée, les restructurations ont prouvé le rôle important d'autres acteurs que les seuls dirigeants – les salariés, leurs représentants, mais aussi l'État et les collectivités locales – dans la co-construction et l'apprentissage de la stratégie. Si les dirigeants continuent d'avoir un rôle déterminant dans la stratégie de l'entreprise, l'exemple d'Usinor prouve qu'ils doivent, pour réussir, s'appuyer sur de nombreux réseaux d'acteurs, anciens ou nouveaux, internes ou externes, dont ils auront hérités ou qu'ils auront eux-mêmes construits.

L'intervention de l'État et des banques chez Usinor et Sacilor montre que ces deux sociétés partagent certains de ces réseaux. Ceci relativise le caractère spécifique des solutions stratégiques et organisationnelles adoptées par chacune des deux entreprises pour répondre à la crise. Du même coup, c'est l'hypothèse d'une autonomie stratégique vis-à-vis de l'environnement, souvent défendue par les tenants de la pensée managériale, qui se trouvait écornée.

En définitive, la période 1975-1986 montre que les compétences et les spécificités d'une entreprise sont le fruit d'une combinaison d'éléments internes et externes alliés à des conditions économiques et sociales posées par l'histoire. Si Usinor dispose d'une identité et d'une culture qui lui sont propres, Ces dernières sont en certains points partagés avec des acteurs de l'environnement, ce qui remet en cause une vision « culturaliste » trop stricte de l'identité des entreprises³⁵⁷.

³⁵⁷M. O'Sullivan, *op. cit.*, p. 97 et 189.

CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE

Le retournement conjoncturel qu'a connu Usinor dans la période des années 1970 révèle la santé fragile de la nouvelle société Usinor-Lorraine-Escaut, en particulier dans le domaine des produits longs. Ici, la restructuration se poursuit après 1985. Une des dernières usines de produits longs utilisant la filière fonte, l'usine de la Société métallurgique de Normandie à Caen, a dû être fermée en 1994. Pourtant, la structure multidivisions, multiproduits est maintenant définitivement installée. La rationalisation de la structure se fait en parallèle avec celle de la stratégie, ce qui augmente la cohérence entre les deux.

Dorénavant, la séparation est nette entre les aspects stratégiques et opérationnels de l'organisation et de la vie de l'entreprise. On peut en conclure, qu'au moins dans ce domaine, la longue persistance d'une structure cartellisée dans la sidérurgie a sans doute permis de retarder le développement de structures managériales et de compétences stratégiques modernes³⁵⁸. De plus, parce qu'elle a globalement autorisé l'existence de prix élevés en Europe, la structure semi-concurrentielle du secteur a maintenu en activité des usines, voire des entreprises parfois peu compétitives. Pour autant, la cartellisation n'a pas empêché la concentration mais l'a ralenti³⁵⁹. Par contre, elle a freiné la rentabilisation des nouvelles installations dans les années 1960³⁶⁰. Chez Usinor, cela a permis le maintien de l'essentiel des fondements du localisme.

Pourtant, les choses n'ont pas été complètement figées. En dehors du maintien de quelques monopoles locaux ou nationaux dans certains produits³⁶¹, Usinor a choisi avec la technologie du train à bandes de conquérir de nouveaux marchés. Cela la distingue de nombre de ses concurrents français. L'entreprise a limité son projet au marché national alors même que durant les années 1960 et 1970, les frontières s'ouvriraient rapidement. Il est d'ailleurs frappant de constater que, jusqu'à la seconde moitié des années 1980 et contrairement à d'autres secteurs, la sidérurgie n'a pas donné lieu en France à la constitution de grandes firmes multinationales³⁶². Les choses ont changé au cours de la décennie suivante et plus encore avec la récente création d'Arcelor.

De toute évidence, la crise de la sidérurgie, faisant écho à la crise générale de

³⁵⁸A. Chandler (e), « Administrative coordination, Allocation and Monitoring : Concepts and comparisons », in T. McCraw and Alfred Chandler (éds.), *The essential of Alfred D. Chandler*, Harvard, Harvard University Press, 1991, p. 420-422.

³⁵⁹B. Stora, *op. cit.*, p. 120-121.

³⁶⁰« Fresque historique du système productif », *op. cit.*, p. 229.

³⁶¹R. Ranieiri, *op. cit.*, p. 6.

³⁶²Y. Mény et V. Wright (dir.), *op. cit.*, p. 150 et E. Dourille, *op. cit.*, p. 203-205.

reconversion industrielle qui débute en 1974, a accéléré la concentration et la décartellisation du marché national³⁶³. Au sein des entreprises, elle se traduit par l'apparition d'une contradiction entre l'ancienne organisation, qu'on pourrait rapidement et schématiquement qualifier de « taylorienne », et la nouvelle, l'organisation « flexible ». La première est fondée sur une production de masse, une spécialisation poussée des postes et des hommes et la recherche de gains de productivité au plus près des postes de travail ou des usines, là où la seconde développe une stratégie de plus petites séries différenciées, la polyvalence et la recherche de gains de productivité à l'échelle de l'entreprise tout entière³⁶⁴.

Cette crise finit donc de faire éclater les anciens structures et systèmes internes et externes du localisme qui avaient permis pendant longtemps d'assurer un certain type de cohésion technique, économique et sociale. Les modes de régulation économiques qui s'étaient progressivement construits au cours de l'histoire s'en trouvent bouleversés. On voit se réduire le nombre de fournisseurs et de clients locaux au profit d'autres, implantés nationalement voire internationalement. Durant les années 1960 et 1970, la fermeture et la désintégration des anciennes usines augmentent les besoins de circulation des sous-produits entre les unités, ateliers ou usines, maintenues en activité. Les bases d'une comparaison économique sont alors posées entre les unités les plus anciennes et les plus modernes tant à l'intérieur du marché national que du marché international. À partir des années 1960, et plus encore après le début de la crise, le coût de transport interne aux usines est comparé à ce qui se fait dans les échanges nationaux et internationaux. L'expédition vers l'étranger des produits depuis Dunkerque ou Fos devient rapidement moins coûteuse qu'entre Denain et certaines régions françaises³⁶⁵.

Ces bouleversements amènent progressivement les dirigeants historiques d'Usinor, et plus encore leurs successeurs, à affirmer le rôle déterminant de la structure et de l'organisation du travail, non seulement comme mode de régulation social interne mais dorénavant comme outil de gestion³⁶⁶.

L'image de la sidérurgie paraît être le révélateur de cet aboutissement. Les derniers dirigeants d'Usinor ont cherché à modifier l'image d'une industrie traditionnelle, sale et vieillie et à lui substituer celle d'une industrie de haute technologie et de modernité, en particulier dans les nouveaux usages de l'acier. Ils ont obtenu des résultats significatifs car

³⁶³J. Malézieux, « Crise et restructuration de la sidérurgie... », art. cité, p. 189.

³⁶⁴C. Agache et M. Sueur, « Restructurations et qualifications : le cas de la sidérurgie », *Revue d'économie industrielle*, n° 31, 1985, p. 155-159.

³⁶⁵Source, *Récapitulatif des coûts de transport*, document interne Usinor.

³⁶⁶J. Kay, *op. cit.*, p. 365.

après avoir perdu certains marchés au profit de concurrents comme le plastique ou la céramique, l'acier regagne des parts de marché comme dans l'emballage de boissons gazeuses avec l'usine de Coca-Cola à Dunkerque³⁶⁷.

Si la rupture est nettement affirmée par rapport au passé, certains éléments de continuité persistent. Chez les dirigeants, on retrouve malgré les nombreux bouleversements récents de nombreux polytechniciens. Francis Mer, le dernier P.-D.G. du groupe, comme d'autres membres de la direction générale sont dans ce cas. D'autre part, comme quelques-uns de ses prédécesseurs, Monsieur Mer a amené un modèle de gestion depuis Saint-Gobain où, dans les années 1970, il a été fortement influencé par Messieurs Roger Martin et Roger Fauroux³⁶⁸.

Qu'est devenue Usinor dans les années 1990 ? L'histoire s'est répétée en 1986. Des deux groupes Usinor et Sacilor, il ne reste ensuite qu'un groupe unifié représentant 95 % de la production sidérurgique nationale. En 1988, la structure d'Usinor est composée de 4 divisions : produits plats (42 % du chiffre d'affaires), produits longs (19 %), aciers spéciaux (15 %) et métallurgie et transformation (12 %). À cela s'ajoute une filière distribution. La stratégie de l'entreprise repose maintenant sur 3 métiers : la production, la transformation et la distribution. Pourtant, la réduction d'effectif se poursuit grâce à la CGPS. En 1989, 4 970 salariés ont encore bénéficié de ce régime de préretraite. Il sera prolongé jusqu'en 1991, où encore 5 000 personnes quitteront l'entreprise dans ce cadre.

Débutée par Claude Etchegaray lors de la fusion Usinor-Châtillon-Neuves-Maisons, la création de divisions puis de filiales « produits » a été achevée par Francis Mer. Désormais, les actifs industriels des éternels concurrents, Usinor et Sollac, sont regroupés dans une société unique qui reprend le nom de Sollac et devient la principale filiale du groupe tant par ses effectifs que par le chiffre d'affaires qu'elle dégage. De même, chaque métier et chaque type de produit constituent maintenant une filiale distincte de la holding Usinor-Sacilor : les produits plats spéciaux et les aciers inoxydables dans la société Ugine, les produits longs spéciaux dans Ascométal et les produits longs courants dans Unimétal. Enfin, en 1996, le groupe prend le nom unique d'Usinor.

Un point déterminant mérite d'être souligné : avec les années 1990, le groupe va construire une importante stratégie de prises de participation et d'implantations mondiales. Elle s'inscrit à la fois dans un contexte économique et politique général et dans une dynamique sectorielle.

En 1993, la création du marché unique a de toute évidence accentué la pression à la

³⁶⁷Pierre Couveinhes, *Le fer blanc...*, art. cité.

³⁶⁸É. Godelier, *Du capitalisme familial...*, op. cit. et R. Martin, *Patron...*, op. cit.

concentration dans le secteur. Un mouvement de rapprochements émerge. Il va se poursuivre durant toute la décennie et le début de la suivante. Déjà en 1989, Usinor avait pris le contrôle de Saarstahl en Allemagne et en 1990 de plusieurs sociétés américaines, comme Tecalloy ou John & Laughin, pour un total de 7 milliards de F. À la différence de certains de ses concurrents comme Nippon Steel investi dans la chimie ou les télécommunications, Usinor reste fermement concentrée sur la sidérurgie. La demande de diversification initiée par les pouvoirs publics dans les années 1980 a été peu suivie. Ce mouvement se poursuit durant les années 1990. En 1998, l'entreprise acquiert une large part du capital de l'entreprise belge Cockerill-Sambre. L'internationalisation existe aussi à l'étranger. La même année, Thyssen et Krupp fusionnent, British-Steel et le hollandais Hoogovens se rapprochent pour créer la société Corus. Ces quelques exemples permettent d'affirmer que le passage à la mondialisation est maintenant totalement engagé dans la sidérurgie. Les producteurs commencent à suivre leurs clients, notamment automobile, sur leurs marchés. C'est une réelle nouveauté. Jusqu'à maintenant l'industrie restait extrêmement peu concentrée puisque les deux premières entreprises mondiales de la seconde moitié des années 1990, Posco (Corée du Sud) et Nippon Steel (Japon), ne représentaient à peine plus que 3 % de la production mondiale.

La création d'Arcelor, réunissant Usinor (France), Aceralia (Espagne) et ARBED (Luxembourg), est décidée dans ce contexte. Elle poursuit donc la longue histoire des restructurations du secteur. Usinor y prend une part prépondérante puisqu'elle détient environ 54 % du capital (24 % pour Arbed et 22 % pour Aceralia) et son premier P.-D.G., F. Mer, vient d'Usinor. Il restera peu de temps à la tête du nouveau groupe avant d'être nommé ministre de l'Économie et des Finances dans le gouvernement de J.-P. Raffarin. Son successeur, G. Dollé est lui aussi un ancien d'Usinor.

Ce premier volet de la stratégie d'internationalisation est complété par un ensemble d'accords économiques et techniques. Une des principales raisons de ce choix provient du faible niveau des ressources financières et de leur capitalisation boursière. L'ensemble des sociétés sidérurgiques européennes ne représente que 1 % de la capitalisation totale du marché. Durant les années 1990, plusieurs négociations et accords de partenariat ont ainsi été lancés. Usinor y a aussi contribué. En 2001, par exemple, la société s'est rapprochée de Nippon Steel afin de mieux coordonner les transferts technologiques, mais aussi les capacités de recherche ou la politique de brevet.

La constitution de cette forme de réseau reposant à la fois sur les prises de participation et des accords plus souples doit permettre une amélioration de la rentabilité des équipements

et en même temps, une meilleure réactivité et flexibilité tant sur les marchés régionaux que mondiaux.

Concernant les résultats économiques et financiers, la situation de la société s'est stabilisée voire améliorée. En 1988, elle retrouve les bénéfices pour la première fois depuis le milieu des années 1970 avec 4,6 milliards de F. En 1989 et 1990, l'amélioration se confirme avec 7,6 et 3,5 milliards de francs. Dès 1991, la récession repousse Usinor-Sacilor dans les pertes. Pourtant, le transfert des charges d'intérêts sur l'État a permis une amélioration de la trésorerie du groupe et un allègement de son endettement grâce aux PACS, les prêts à caractéristiques spéciales qui ont transformé les dettes en participations à terme³⁶⁹. Néanmoins, l'équilibre financier reste fragile. En 1991, Usinor-Sacilor a lancé une augmentation de capital, souscrite à 20 % par le Crédit lyonnais, banque publique. Petit à petit, l'entreprise commence à céder des activités qui ne dégagent pas de valeur ou sont éloignées des produits plats.

Dans cette nouvelle organisation, le rôle des usines est maintenu, aboutissant à une forme de décentralisation, qui n'est pourtant pas la même que celle des années 1960 et 1970. Ce sont maintenant les sociétés-filiales situées à un échelon intermédiaire entre la holding et les usines qui assument le rôle de conduite de la production et de la commercialisation. Les dirigeants du groupe sont donc ici formellement et réellement séparés des contingences des décisions opérationnelles et tactiques, là où leurs prédécesseurs se trouvaient régulièrement rattrapés par le terrain, en particulier en cas de problème grave. 1995 constitue une date charnière pour le groupe Usinor-Sacilor : c'est la privatisation. Il faut souligner la faiblesse des réactions sociales ou politiques qui l'ont accompagnée. Ceci tend à prouver qu'après avoir été au cœur de l'histoire industrielle, sociale voire politique, Usinor et plus généralement la sidérurgie paraissent être devenues une entreprise et un secteur comme les autres.

Ceci peut légitimement amener l'observateur à s'interroger sur la responsabilité des pouvoirs publics dans l'évolution et les retards accumulés par la sidérurgie française. Peut-être qu'en ne nationalisant pas la sidérurgie dès 1946 ou tout au plus en déléguant de façon excessive le soin de rationaliser aux entreprises ou à leurs représentants, l'État a autorisé la reconstitution de certaines des pratiques cartellisées d'avant-guerre³⁷⁰ ?

En définitive, les mutations industrielles débutées dans la seconde moitié des années 1970 sont achevées. Cela signifie-t-il que la sidérurgie est un secteur définitivement établi ?

Le problème des produits longs semble désormais réglé. L'abandon progressif de la

³⁶⁹Résultats d'Usinor-Sacilor de 1988, 1989, 1990, 1991 et 1992.

³⁷⁰M. Kipping, « Steel Producers... », art. cité, p. 17.

filière fonte est acquis à terme. Cela signifie-t-il que les produits longs vont disparaître ? La solution de la filière électrique et de mini-usines reste encore performante. Mais les restructurations pourraient aussi se poursuivre dans les produits plats. L'accélération technologique — procédé de la réduction directe d'éponges de fer en acier et coulée continue en forme — risque à terme d'aboutir à la suppression complète de la partie fonte aciérie et laminoir dans les produits plats. La disparition de ces phases du cycle de production pourrait amener à un changement dans l'organisation de la production et la structure des emplois probablement au moins aussi important que ce qui vient d'être vécu dans la période récente. Souvent annoncée comme maîtrisée, cette technologie ne paraît pas dans l'immédiat pouvoir rapidement être généralisée.

Dans les années 1990, les restructurations se sont orientées vers une voie différente de celle empruntée par le passé. La stratégie actuelle est à l'ouverture internationale et à la création de filiales communes ou à la prise de participations à l'étranger. De toute évidence, il s'agit d'un virage majeur dans l'histoire de l'industrie sidérurgique. L'objectif, c'est d'obtenir une taille critique non plus à l'échelon européen mais mondial. De nationale, la concentration du secteur paraît devoir se jouer à l'échelle planétaire. On peut penser que la création d'Arcelor ne marque pas la fin des restructurations, mais bien le début d'une nouvelle période marquée par un jeu de dominos planétaire. La récente guerre commerciale entre les États-Unis et l'Europe témoigne de l'existence d'une surcapacité mondiale³⁷¹. Elle souligne aussi que l'Europe a su restructurer plus tôt et regagner des parts de marché sur certains de ses concurrents. Plus en retard dans la modernisation de leurs usines, les Américains voient leurs positions menacées. Pour autant, cette nouvelle vague pourrait être ralentie du fait du peu d'entreprises qui restent à vendre dans le monde. En dehors des sidérurgies de l'ancien bloc communiste, rares sont les entreprises qui n'ont pas réduit leurs capacités de production.

En définitive, le choix de la technologie du train à bandes, de l'élargissement des frontières du marché par la productivité et des produits plats, opéré voici près de 60 ans, semble avoir bien résisté au temps.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La question initiale de cet ouvrage était : comment naît un groupe industriel ? Il

³⁷¹ En décembre 2001, 70 entreprises sidérurgiques américaines ont demandé au président Bush d'introduire une barrière tarifaire pour lutter contre les importations. Par ailleurs, 27 étaient déjà placées sous la législation des faillites.

s'agissait ici de tester sur le cas d'Usinor la réponse proposée par Alfred D. Chandler dans son dernier ouvrage, selon laquelle l'entreprise industrielle moderne n'est performante dans son secteur que lorsqu'elle s'est développée en investissant dans 3 domaines : la technologie afin de maintenir une avance sur ses concurrents, grâce à ses coûts de production et/ou aux qualités des produits, le système commercial qui lui permet de toucher et de servir ses clients et enfin les capacités organisationnelles concrétisées par l'embauche, la formation et la promotion d'ingénieurs, de cadres et de managers. Ce cadre d'analyse s'applique-t-il à Usinor entre 1948 et 1986 ?

Concernant l'investissement technologique, sans aucun doute, la réponse est positive. Le choix d'une rupture technologique avec la construction des trains à bandes donne à la nouvelle société un avantage concurrentiel de quelques années sur son principal concurrent national, la Sollac. Rapidement, elle engrange les premiers effets de la descente de la courbe d'expérience en dégagant d'importants bénéfices. Ceci lui permet d'affirmer son avance avec la création de Dunkerque. Mais pour d'autres outils et d'autres sites, l'investissement technologique n'est pas poussé à son terme. La modernisation y est plus lente. L'investissement technologique durant les années 1950 à 1970 repose d'ailleurs sur une logique locale. Les investissements dans de nouveaux laminoirs à Montataire en 1950, Denain en 1951, Dunkerque et Valenciennes en 1962, Fos-sur-Mer au début des années 1970, supposent pour être rentabilisés d'être amenés à leur optimum économique, lequel est proche de la saturation. Autrement dit, en retardant la restructuration des usines les moins modernes les dirigeants d'Usinor ont retardé la possibilité de gains de productivité non seulement sur les outils les plus anciens mais aussi sur les nouvelles installations. De ce point de vue, la construction d'installations plus coûteuses et plus grandes augmente la durée et la quantité de produits devant être vendus pour accélérer le retour sur investissement. Mais ceci rend l'entreprise plus sensible aux évolutions du marché. Par ailleurs, l'innovation technologique perturbe les conditions de descente de la courbe d'expérience. La volonté affichée par René Damien et Maurice Borgeaud de rester sur le seul métier des produits plats s'explique par la volonté d'atteindre cet objectif.

Mais cette prise de conscience n'est pas suffisante pour entraîner la fermeture des anciennes installations. Le raisonnement localisé, qui valorise les solutions décentralisées et l'autonomie des usines est probablement un handicap. Il a longtemps dominé la culture de l'entreprise. Cette stratégie est paradoxale car, dans le même temps, la croissance des gains de productivité aurait sans doute contribué à remédier au moins partiellement à la pénurie de

main-d'œuvre rencontrée par la société durant cette période. L'obtention d'économies d'échelle aurait elle aussi été probablement plus rapide.

Malgré cela, les dirigeants ont choisi, jusqu'à l'arrivée de Claude Etchegaray et plus encore de celle de Raymond H. Lévy, de préserver l'essentiel des fondements du localisme hérité de leurs prédécesseurs. Construit à d'autres époques pour résoudre des problèmes pratiques, celui-ci reste encore utilisé alors que les conditions de production et d'organisation ont changé. Pour autant, l'analyse de l'environnement qui a légitimé en grande partie le choix de la technologie du laminage continu montre qu'une prise de conscience a bien eu lieu au lendemain de la guerre. Dès l'origine, et plus tard lors du lancement de l'usine de Dunkerque, les dirigeants d'Usinor ont considéré que l'entreprise n'était pas suffisamment porteuse d'innovation en regard des changements en cours à l'extérieur de l'entreprise. Pour d'autres technologies, d'autres marchés comme les produits longs, ou à d'autres moments de l'histoire, ils ont au contraire été persuadés que l'entreprise avait peu à apprendre de son environnement¹. Dans ces derniers cas, on peut dire qu'Usinor a investi trop et trop tard². Ces choix s'expliquent pourtant si l'on étudie la question commerciale.

Dans ce cas, l'investissement évoqué par Alfred Chandler n'a pas été réalisé. La forte croissance du marché des produits plats a permis à Usinor de se dispenser d'un important investissement commercial. Pour quelles raisons en aurait-il été autrement ? Si la connaissance du marché local et des principales techniques de ventes existait, les outils de prévision, un suivi étroit des anciens clients, la prospection et l'étude de nouveaux marchés n'ont été que faiblement développés. Il est vrai par ailleurs que la surveillance des prix opérée par l'État, en limitant les hausses autorisées, garantit une sorte de rente de situation où l'incitation à l'investissement commercial n'est pas déterminante pour la réussite de l'entreprise. Les quelques incursions sur les marchés extérieurs ne modifient pas fondamentalement ce cadre d'analyse. Les conditions y sont plus difficiles, ce qui aboutit à faire émerger une ébauche de système commercial autour de filiales de ventes spécialisées par pays. Mais cette organisation reste limitée.

En période de croissance, cette relative faiblesse du système commercial n'apparaît pas. Lorsque les clients se font plus difficiles, elle se révèle en revanche tragique. De toute évidence, la direction commerciale d'Usinor a mis du temps à tirer les conclusions du fait que les marchés des produits plats et longs étaient profondément distincts en termes de besoins des clients, de relations avec les intermédiaires et d'évolution des cycles conjoncturels. Du

¹B. Stora, *op. cit.*, p. 80.

²P. Messerlin et C. Saunders, *op. cit.*, p. 52.

moins, cette différence, si elle a été perçue, n'a pas été concrétisée au moyen de deux organisations commerciales distinctes. Mais le maintien d'une forme de cartellisation du marché national parce qu'il réduit la concurrence, a rendu moins nécessaires les investissements commerciaux. Cela renvoie aux choix des dirigeants.

Ont-ils créé les capacités en management et en organisation permettant à l'entreprise de progresser ? La réponse est double.

Concernant le cœur technologique de la société, Denain, Montataire puis Dunkerque, on peut l'affirmer. La direction générale et ses managers fournissent un énorme travail d'organisation et de mise en œuvre de la nouvelle logique de flux entre 1950 et 1970. Ils se trouvent du coup régulièrement rattrapés par la vie de ces usines, c'est-à-dire englués dans des questions purement opérationnelles. Cela leur réussit. Aidés par une forte croissance du marché, ils choisissent de réinvestir régulièrement les bénéfices engrangés, mais en ne retenant pour l'essentiel, en dehors des sites de Montataire, Denain et Dunkerque, que des innovations mineures. Lorsque les résultats sont suffisants, les dirigeants décident de versements de dividendes. Loin d'être la preuve d'un autoritarisme managérial vis-à-vis des actionnaires ou d'un affranchissement total des dirigeants vis-à-vis des grandes familles de la sidérurgie, il faut sans doute y voir durant les années 1950 et 1960 une bonne forme de gestion³.

L'origine de leur implication dans certains aspects de la vie de l'usine doit être recherchée dans leur volonté de ne pas développer de façon formelle des échelons administratifs et fonctionnels intermédiaires. Situés entre la direction parisienne et les usines, les services centraux de Valenciennes ne sont pas des directions autonomes mais des courroies de transmission permettant d'assurer une meilleure régulation de l'entreprise. Or, paradoxalement, l'ensemble satisfait les critères d'efficacité de la bonne gestion car les besoins de coordination entre les usines sont relativement faibles dans les premières années, sauf en ce qui concerne les laminoirs continus et leur alimentation.

Pourtant, une telle structure aurait dû aux yeux de la théorie de la contingence aboutir à une perte d'efficacité. La faiblesse des effectifs d'ingénieurs et cadres travaillant aux services centraux rend impossible la création d'une quelconque autonomie. Néanmoins, la complexité croissante des problèmes de gestion, de production et du personnel entraîne durant la seconde moitié des années 1960 un accroissement de leurs effectifs, notamment à la suite de la fusion avec Lorraine-Escout. Tout cela n'aboutit pourtant pas à faire émerger de réelles capacités

³M. O'Sullivan, *op. cit.*, p. 402-403.

organisationnelles dans le management intermédiaire. La rationalisation administrative n'a donc pas suivi la rationalisation industrielle.

Il est étonnant que la fusion entre Usinor et Lorraine-Escaut n'ait pas abouti à la création d'une nouvelle structure alors que la société lorraine disposait, elle, de directions fonctionnelles avec un état-major étoffé. On peut penser que l'imposition du modèle de structure légère par Usinor provient de la position de faiblesse de Lorraine-Escaut lors des négociations et de l'opération de fusion. Cette structure décentralisée renforce le poids des ingénieurs et des cadres locaux. Ils constituent une grosse part des capacités organisationnelles nécessaires au fonctionnement de la société. Mais si on les valorise statutairement, la direction générale ne leur laisse qu'une autonomie toute relative. Du coup, ils protègent leur importance en utilisant à leur bénéfice une certaine opacité dans la conduite des services dont ils sont responsables, les transformant parfois en baronnies grâce à leur stabilité en poste et à celle de leurs subordonnés.

La crise de 1974-1976 accélère la réalisation de l'investissement commercial et managérial. En ne touchant pas de la même façon les produits longs et les produits plats, elle pousse l'entreprise à distinguer et à affiner son organisation commerciale. Elle aboutit à la création d'une structure beaucoup plus formalisée où l'on rencontre une direction générale avec un état-major, des fonctions clairement établies et un niveau supplémentaire entre les usines et la direction générale nettement plus étoffée et structurée. Cette phase de changements rapides suppose plusieurs conditions pour apparaître. D'abord, il faut que la logique des outils de gestion mise en place depuis 1948 soit remise en cause. Ceci touche particulièrement le domaine de la gestion du personnel et celui du contrôle budgétaire. L'homogénéisation des différents statuts sociaux de l'entreprise n'est pas facile. Les conventions collectives alliées à des pratiques de gestion spécifiques créent leurs propres normes culturelles et institutionnelles. Réussir le passage à une nouvelle norme de gestion globale suppose par conséquent de parvenir à les rompre. De même, la mise en place d'une méthode de contrôle budgétaire homogène n'apparaît que lorsque l'entreprise doit globalement justifier à l'extérieur ses dotations et ses dépenses. Mais sa mise en place implique là aussi la construction d'une transparence dans la gestion des services des usines. Ceci touche par conséquent aux fondements et à l'exercice du pouvoir des ingénieurs et cadres responsables de chaque service. Le virage n'est pas facile car il suppose la remise en cause des normes sociales qui avaient été créées par les anciens outils de gestion.

Les changements des années 1970 passent aussi par une transformation dans la logique des fonctions de l'entreprise en particulier celle de la fonction personnel et de la fonction

recherche. Chacune sort profondément transformée de cette période.

Dans le cas d'Usinor, le nouveau rôle de la fonction personnel va l'amener à briser progressivement les particularismes locaux et à faire émerger au sein du groupe des règles qui tiennent compte des besoins locaux mais permettent une action collective cohérente. Les zones de contrôle et les marges d'autonomie des usines se déplacent donc. D'un contrôle sur les moyens, on voit s'opérer un passage vers des outils de gestion qui imposent des objectifs tout en laissant plus de latitude aux responsables opérationnels du personnel. Ceci s'accompagne d'une négociation des objectifs et des moyens qui émerge au tournant des années 1980. D'autre part, avec l'appui de la direction générale, la fonction personnel impose une nouvelle logique d'exercice du pouvoir à la ligne hiérarchique — ingénieurs, agents de maîtrise et cadres. Ceci passe par une objectivation du contenu et des méthodes d'exercice quotidien du pouvoir. De plus en plus, des règles édictées explicitement ou implicitement par la fonction personnel normalisent le pouvoir.

Cette affirmation de la logique fonctionnelle existe aussi pour la recherche. Jusqu'au début des années 1970, la recherche fondamentale est largement déléguée par Usinor à l'IRSID, l'organisme professionnel. À cette date, on assiste à une internalisation de certains domaines de recherche au sein d'Usinor, ce qui impose à l'entreprise une autre logique de fonctionnement et aboutit à fragiliser encore davantage la position de la ligne hiérarchique. L'accroissement de la complexité du processus de production pousse à l'objectivation du contenu scientifique du pouvoir des ingénieurs et se traduit par la montée de l'ingénieur-expert.

Le changement suppose enfin que la composition et la culture du personnel évoluent. De ce point de vue, les restructurations ont accéléré un processus déjà en marche dans les années 1960. Il y a d'abord la montée du niveau de formation des salariés, en particulier avec l'apparition au début des années 1970 du groupe des techniciens supérieurs. Il y a ensuite la transformation de la pyramide des âges des salariés. La mise à la retraite des personnes les plus âgées a favorisé de fait la modernisation des techniques de production, même si ce n'était pas son objectif initial.

Ces trois conditions ont engendré le changement et elles se sont mutuellement épaulées. Elles ne résultent pas toujours du libre-arbitre des dirigeants de la société mais ont été parfois imposées par les propriétaires, les clients ou les salariés. Tous n'ont pas la même influence sur la stratégie. Si le modèle chandlérien présente un intérêt certain dans la compréhension des changements qu'a connus Usinor depuis 1945, il a aussi des limites évidentes. En soulignant le rôle joué par la crise de l'environnement dans la prise de pouvoir des managers et dans la

création de capacités managériales, il tend à en faire les seuls agents du changement. Dans ces conditions, les autres acteurs sont réduits à subir, à devoir s'adapter ou à réagir aux décisions des managers. Les possibilités de tensions voire de conflits, la question de leur résolution⁴ — donc du pouvoir — et de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie sont évacuées. Or l'histoire d'Usinor montre que les choses ne se passent pas aussi simplement. Si la crise accélère sans aucun doute les possibilités de changement en permettant aux dirigeants d'imposer certaines options, encore faut-il qu'eux-mêmes prennent conscience des modèles de décisions et d'action auxquels ils se réfèrent. Si la crise a permis la prise du pouvoir des managers, c'est parce que les actionnaires et les financiers l'ont permis. Avec les années 1980, on retrouve une plus grande autonomie des managers, mais cette fois, ils ont conscience de la dépendance et des liens qui unissent leur stratégie et l'environnement.

Rejoignant les conclusions d'Andrew Pettigrew⁵ sur le changement, nous pouvons conclure que des mutations lentes — technologiques, sociologiques et organisationnelles — modifient les logiques et les processus de gestion de l'entreprise. Elles transforment et cristallisent les positions des différents groupes d'acteurs dans le cours de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie. Le rôle des dirigeants ne peut alors se résumer à la seule conception de la stratégie et du contrôle de sa réalisation. Leur fonction devient plus politique car ils doivent aussi permettre ou freiner l'émergence de nouvelles stratégies portées par d'autres groupes d'acteurs de l'entreprise ou de son environnement. Du coup, la sphère stratégique de l'entreprise s'élargit pour inclure de nombreux autres membres que les seuls dirigeants, y compris des actionnaires ou des institutions externes (État, collectivités locales, syndicats, etc.). La crise n'est alors qu'un phénomène qui peut parfois créer des bouleversements rapides mais qui révèle le plus souvent des mutations plus profondes. Elle ne peut, du point de vue conceptuel, constituer la seule explication du changement.

À l'issue de ce périple au sein de la sidérurgie et d'Usinor, on peut constater que toutes deux sortent profondément transformées de près de 50 ans d'histoire. Si en 1948, la sidérurgie française apparaissait, comme de nombreux autres secteurs, faiblement concentrée⁶, ce n'est plus le cas en 1998 puisqu'une seule entreprise domine environ 96 % du marché. Par ailleurs, après une course à la productivité, on constate un certain tassement dans la course à

⁴J. Quinn, *Strategies for change : logical incrementalism*, Homewood, Irwin, 1980 ou C. Lindblom, « The science of " muddling through " », *Public administration Review*, 19, n° 2, 1959, p. 79-88.

⁵A. Pettigrew (a), *The Awakening Giant. Continuity and Change in ICI*, Oxford, Basil Blackwell, 1987 ; A. Pettigrew (b), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, 24, 6, novembre, 1987, p. 649-670 ; R. Whipp, R. Rosenfeld and A. Pettigrew (éds.) (c), « Understanding Strategic Change Processes : Some Preliminary British Findings », in A. Pettigrew (éd.), *The management of Strategic Change*, Oxford, Basil Blackwell, 1987.

l'innovation. Après tout, la sidérurgie ne ferait-elle pas ainsi la preuve, comme l'agriculture, de sa maturité en introduisant de façon régulière des innovations tout en prenant garde de ne pas déstabiliser la demande ou les acteurs de la production⁷ ?

La nécessité d'abandonner le localisme et de concevoir l'entreprise, sa structure et sa stratégie de façon globale et intégrée semble définitivement établie chez Usinor. L'entreprise est donc bien devenue un groupe. En définitive, l'évolution d'Usinor s'est faite selon les époques, pour les propriétaires, les clients ou les salariés de l'entreprise, par eux, parfois contre eux, mais jamais sans eux.

⁶M. Lévy-Leboyer (dir.), *op. cit.*, p. 275-280.

⁷U. Wegenroth, « Augmenter la productivité jusqu'à la ruine. La sidérurgie en Europe occidentale après la Seconde Guerre mondiale », in S. H. Linder et D. Pestre, *Innover dans la régression. Régions et industries menacées de déclin*, Paris, Centre de recherche en histoire des sciences et des techniques, 1996, p. 68.

SOURCES

I. SOURCES NON PUBLIEES

A. SOURCES NON PUBLIEES

1. Archives privées.

a) Sidérurgie.

- Usinor, Paris.

. Archives de la holding, bâtiment Élysées.

Dossier Usinor/Usinor aciers, 1970-1984.

. Archives du service juridique, bâtiment Ile-de-France.

Rapports des assemblées générales ordinaires de 1948 à 1990.

Rapports des assemblées générales extraordinaires de 1948 à 1990.

Procès-verbaux des conseils d'administration de 1948 à 1987.

- Sollac, Montataire, archives du service communication.

Revue *Le Fer savoir*, 1990-1992.

Revue *Montataire-informations*, 1968-1983.

b) Industries liées.

- Association des élus de l'Oise, Creil, Archives.

Dossier : Projet de contrat de Plan 1982.

- Association pour le développement du bassin creillois, Creil, Archives.

Dossier « L'emploi dans le bassin creillois », 1982.

c) Banque.

Crédit lyonnais, Paris, Archives de la direction des études économiques et financières (DEEF).

50706, Usinor, 1949-1955, Émission d'obligations (projet et visites d'usines).

59809, Usinor, 1949-1961.

78279, Usinor, 1962-1972.

60578, Usinor, 1955-1970.

2. Archives publiques.

a) Ministère de l'Industrie, Paris, DIMME (Direction des Industries métallurgiques et minières) et prédécesseurs.

780641, art. n° 6, IND. 12880, Dossier Usinor, 1966-1971.

830563, art. n° 5, IND./83/28, Dossier financier de Montataire, 1954-1963.

830563, art. n° 10, IND./83/28, Dossier Usinor, 1954-1964.

830563, art. n° 11, IND./83/28, Dossier Usinor (Questions de financement), 1947-1956.

830232, art. n°s 1 à 3, IND./85/02, Restructuration de la sidérurgie.

910444/7, IND.91/110, Rapport de la Cour des comptes sur la gestion de la société Usinor, 1985.

910445/6, art. n°s 1 et 2, Mission d'étude et Plan Usinor-Sacilor, 1981-1982 (non consulté).

910445/6, art. n°s 1 à 3, Documents sur Usinor 1978-1983.

910445/21, Études Usinor, 1978-1983.

910445/22, Études Usinor, 1978-1983.

910445/23, Études Usinor, 1978-1983.

770600, art. n° 15, IND. 22306, Commission de la productivité, 1959-1964 (non consulté).

770600, art. n° 16, IND. 22306, Groupe de travail organisation, 1961-1966 (non consulté).

770839, art. n°s 1 à 5, IND. 11512 à 11516, Notes et études sur la sidérurgie en général, 1954 à 1967 (non consultés).

80121, IND. 16513, Main-d'œuvre sidérurgique (non consulté).

800121, IND. 16577, Emploi (non consulté).

800121, IND. 16533, Problèmes sociaux (non consulté).

800121, IND. 16563, Problèmes sociaux (non consulté).

800121, art. n° 74, IND. 16577, Problèmes de la sidérurgie française (relation avec les syndicats) (non consulté).

830564, art. n°s 14 à 16, IND./83/28, Demande d'aide CECA au personnel licencié, 1960-1982 (non consulté).

910443, art. n°s 1 et 2, IND./91/109, aide CECA à la main-d'œuvre selon l'article 56, 1955-1968 (non consulté).

910443, art. n° 4, IND./91/109, Retraite anticipée Usinor 1971-1980 (non consulté).

910443/2, art. n° 2, Aide au logement (non consulté).

910445/10, Problèmes sociaux liés à la restructuration, 1981-1983 (non consulté).
910446, art. n^{os} 7 à 10 et n^{os} 25-26, IND./91/112, Prix et barèmes de prix sidérurgiques, 1965-1988 (non consulté).
910446, art. n^{os} 27 à 31, IND./91/112, Étude par société, 1972-1984.

b) Ministère du Travail, Creil, Archives de l'ANPE.

Statistiques des structures d'emploi et de qualification du bassin d'emploi Oise-Sud, 1982-1985.

c) Préfecture de la région Picardie, Amiens, Archives de l'Observatoire régional emploi-formation.

Études sur le bassin d'emploi, 1990-1991.

B. SOURCES ORALES

1. Dirigeants.

M. Claude Etchegaray, P.-D.G. d'Usinor de 1978 à 1982, 26 novembre 1991.

M. Raymond H. Lévy, ancien P.-D.G. de Renault, P.-D.G. d'Usinor de 1982 à 1985, 1^{er} mars 1992.

M. Paul Aussure, directeur général d'Usinor de 1973 à 1982, 15 et 21 octobre 1992.

M. Michel Cadart, ancien directeur du personnel du groupe Usinor entre 1982 et 1985, 4 septembre 1992.

M. Jean Caprai, directeur du personnel du groupe B-Valenciennes de la société Usinor entre 1959 et 1977, 22 octobre 1992.

M. Claude Cardot, représentant du Crédit lyonnais au sein du conseil d'administration d'Usinor entre 1980 et 1986, 13 janvier 1993.

M. Claude Chetcuti, ancien membre du conseil d'administration d'Usinor au titre du ministère du Travail à partir de 1982, 7 juillet 1996.

M. Claude Corde, représentant de la Société générale au conseil d'administration d'Usinor entre 1978 et 1982, 3 février 1993.

Mme Jacqueline Damien, fille de René Damien, 3 octobre 1996.

M. Jacques Leclerc, directeur de la métallurgie et de la recherche d'Usinor entre 1946 et 1982, 3 mars 1993.

M. Jean Lerebours-Pigeonnière, directeur général d'Usinor entre 1973 et 1981, 12 novembre 1992.

M. Roger Martin, ancien P.-D.G. de Saint-Gobain, 19 avril 1995.

M. Jean-Marie Nathan-Hudson, directeur général adjoint chargé du personnel et des relations extérieures au sein du groupe Usinor entre 1968 et 1982, 13 mai 1991 et 21 janvier 1993.

M. Gilles Pomey, ancien directeur de l'Irsid, 4 mars 1993.

M. Jean-Jacques Rosat, directeur adjoint du personnel du groupe Usinor entre 1970 et 1984, 10 septembre 1992.

2. Salariés ou retraités de Montataire.

M. Autin, contremaître au service décapage-laminage, 3 juin 1992.

M. Bazard, ancien responsable du service entretien électrique de l'usine, 10 juin 1992.

M. Becquet, ouvrier au service transport et manutention, 1^{er} juin 1992.

M. Bodechon, agent technique au service études industrielles, 26 mai 1992.

M. Brynaert, ouvrier au service entretien en retraite et représentant CGT de l'usine, 18 juin 1985, entretien reproduit grâce à l'aimable autorisation de M. J.-P. Besse.

M. Pierre Cabaret, directeur de l'usine entre 1967 et 1976, 18 septembre 1991.

M. Jean Cenac, directeur de l'usine entre 1983 et 1987, 9 juillet 1991.

M. Collier, agent administratif au service de gestion de production, 25 mai 1992.

M. Com, contremaître du service maintenance-entretien, 23 juin 1992.

M. Dewisplaere, ouvrier retraité de l'atelier de skin-pass et délégué CGT, 3 octobre 1991.

M. Henri Didelot, directeur de l'usine entre 1976 et 1983, 2 novembre 1991.

M. Frayon, ouvrier au skin-pass à l'atelier de parachèvement, 8 juillet 1992.

M. Raphaël Garcia, ancien délégué CGT de l'usine de Montataire et représentant CGT au conseil d'administration du groupe Usinor-Sacilor, 8 octobre 1991.

M. Glineur, responsable du service achat, 17 juin 1992.

M. Hesse, contremaître en retraite de l'atelier d'entretien électrique, 25 septembre 1991.

M. Jaillard, ancien responsable du service laminage, 29 mai 1992.

M. Jekot, agent technique du service méthodes industrielles en retraite, 25 mai 1992.

M. Robert Lagersie, directeur du personnel et des relations sociales entre 1961 et 1981, 5 septembre 1991.

M. Lambert, contremaître retraité au service décapage, 16 juin 1992.

M. Leborgne, responsable du service décapage-laminage de l'usine, 1^{er} juin 1992.
M. Lecoeur, contremaître retraité du service entretien, 10 juin 1992.
M. Lelong, chef de bureau au service administration et gestion de production, 16 juin 1992.
M. Monteiro, opérateur sur la ligne de fractionnement à l'atelier de parachèvement, 1^{er} juillet 1992.
M. Philbert, agent au service des études industrielles, 26 mai 1992.
M. Porat, contremaître au service parachèvement, 7 juillet 1992.
M. Stievenart, responsable du service maintenance, 6 juillet 1992.
M. Talon, opérateur sur cisaille à l'atelier de parachèvement, 8 juillet 1992.
M. G. Tirmache, employé, ancien représentant CFDT (entretien collectif), septembre 1991.
M. Trevisanut, technicien d'atelier au service décapage-laminage, 3 juin 1992.
M. Turletti, conducteur de pont en retraite et délégué CGT, 14 novembre 1991.

3. Témoins extérieurs à la société.

M. Bettend, directeur du personnel de l'usine Harris-Marinoni de Montataire, 2 octobre 1991.
Mme de Blignière, responsable de l'ANPE de Creil, 23 juillet 1991.
M. Cavillon, secrétaire général adjoint du Groupement des industriels de Creil et du sud de l'Oise, 15 juillet 1991.

Nous avons par ailleurs contacté plusieurs acteurs importants qui n'ont pu répondre à notre demande d'entretien :

M. Maurice Borgeaud, ancien P.-D.G. d'Usinor.
M. Jean Hüe de la Colombe, ancien P.-D.G. d'Usinor.
M. Gustave Rambaud, ancien directeur général adjoint de Paribas.
M. Gras, directeur industriel de l'usine Akzo (peinture) de Creil.
M. Neyret, directeur industriel de l'usine Still et Saxby (chariots élévateurs) de Montataire.

II. SOURCES PUBLIEES

Pierre Couveinhes, « La bataille du fer blanc, contre une mort annoncée », Séminaire *Vie des affaires*, séance n° 33, CRG de l'École polytechnique, 1991.

Michel Debré, *Gouverner autrement, 1962-1970, mémoires*, Paris, Albin Michel, 1993.

Georges Lamirand, *Le rôle social de l'ingénieur*, Paris, Desclée, 1933, Plon, (rééd.), 1954.

Hubert Lyautey, *Le rôle social de l'officier*, Paris, Perrin, 1892, Plon, (rééd.), 1940.

Roger Martin, *Patron de droit divin*, Paris, Gallimard, 1984.

Emmanuel Mönick, *Pour mémoire*, Paris, Firmin-Didot, 1970.

Henry Pefferkorn, *La prime*, Paris, La Pensée universelle, 1992.

III. PUBLICATIONS BIOGRAPHIQUES

Annuaire du Corps des Mines 1990, Paris, Ministère de l'Industrie et de l'Aménagement du territoire, 1990.

Annuaire des anciens élèves de l'École Polytechnique, Paris, Gauthier-Villars, 1990.

Who's who in France, 1977-1978, Paris, Éditions Jacques Lafitte, 1979.

IV. PRESSE

Xavier Baron, « L'organisation des fonctions centrales de gestion des ressources humaines », *Revue française de gestion*, n° 92, janvier-février 1993.

Edmond Pachura, « Pour redresser Sollac, rupture et approche globale », *Management France*, janvier 1989.

Direction de personnel puis *Personnel*, 1960-1990. (Revue de l'Association nationale des directeurs et chefs de personnel [ANDCP]).

L'Expansion.

Le Monde.

Le Nouvel Économiste.

BIBLIOGRAPHIE

I. TRAVAUX DE REFERENCE

A. HISTOIRE GENERALE

Fernand Braudel et Ernest Labrousse (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, t. IV, *L'ère industrielle et la société d'aujourd'hui (années 1880-1980)*, vol. 1, 2, 3, Paris, PUF, 1979-1982.

Fernand Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, Paris, Armand Colin, 1979.

André Burguière et Jacques Revel (dir.), *Histoire de la France*, 4 tomes, Paris, Seuil, 1987-1993.

François Caron, *Histoire de l'exploitation d'un grand réseau : la compagnie du chemin de fer du Nord, 1846-1937*, Paris, Mouton, 1973.

Patrick Fridenson et André Straus (dir.), *Le capitalisme français, XIX^e-XX^e siècle : blocages et dynamismes d'une croissance*, Paris, Fayard, 1987.

André Gueslin, *Nouvelle histoire économique de la France contemporaine*, t. IV, *L'économie ouverte 1948-1990*, Paris, La Découverte, 1989.

Jacques Le Goff, *Histoire et mémoire*, Paris, Gallimard, Coll. « Folio », (rééd.), 1988.

Maurice Lévy-Leboyer et Jean-Claude Casanova (dir.), *Entre l'État et le marché, l'économie française des années 1880 à nos jours*, Paris, Gallimard, 1991.

Maurice Lévy-Leboyer (dir.), *Histoire de la France industrielle*, Paris, Larousse, 1995.

Paul Veyne, *Comment on écrit l'histoire*, Paris, Seuil, (rééd.), 1979.

Denis Woronoff, *Histoire de l'industrie en France du XVI^e siècle à nos jours*, Paris, Seuil, 1994.

B. GESTION

Chris Argyris et Daniel A. Schon, *Organizational Learning : A Theory of Action perspective*, Reading, (Mass), Addison-Wesley, 1978.

Chris Argyris, *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterÉditions, 1995.

Marie-Odile Cabridain, *Normes administratives et pratique hospitalière ? Peut-on gérer le développement d'une nouvelle discipline médicale. Approche clinique et historique du cas de l'anesthésie-réanimation*, Doctorat de 3^e cycle, Université Paris IX-Dauphine, 1981.

Alfred Chandler (a), « Decision Making and Modern Institutional Change », *Journal of economic History*, 33, mars 1973, p. 1-15, in Thomas McCraw and Alfred Chandler (éds.), *The essential of Alfred D. Chandler*, Harvard, Harvard University Press, 1991.

Alfred Chandler (b), « The beginnings of " Big Business " in American Industry », *Business History Review*, 33, printemps 1959, p. 1-31, in Thomas McCraw and Alfred Chandler (éds.), *The essential of Alfred D. Chandler*, Harvard, Harvard University Press, 1991.

Alfred Chandler (c), « The large industrial corporation and the making of the Modern American Economy », in S. E. Ambrose (éd.), *Institutions in Modern America : Innovation in structures and process*, Baltimore, The Johns Hopkins Press, 1967, p. 71-101, in Thomas McCraw and Alfred Chandler (éds.), *The essential of Alfred D. Chandler*, Harvard, Harvard University Press, 1991.

Alfred Chandler et John Redlich (d), « Recent developments in American Business Administration and their Conceptualization », *Business History Review*, 35, printemps 1961, p. 1-27, in Thomas McCraw and Alfred Chandler (éds.), *The essential of Alfred D. Chandler*,

Harvard, Harvard University Press, 1991.

Alfred Chandler (e), « Administrative coordination, Allocation and Monitoring : Concepts and comparisons », in Thomas McCraw and Alfred Chandler (éds.), *The essential of Alfred D. Chandler*, Harvard, Harvard University Press, 1991.

Alfred Chandler (f), « Comment on new economic history », in Thomas McCraw and Alfred Chandler (éds.), *The essential of Alfred D. Chandler*, Harvard, Harvard University Press, 1991.

Alfred Chandler, « Organization capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise », *The journal of economic perspectives*, vol. 6, n° 3, 1992.

Florence Charue et Christophe Midler, « La robotisation des tôleries automobiles. Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles », *Revue française de gestion*, janvier-février 1994.

Giovanni Dosi, David Teece, Sidney Winter, « Les frontières des entreprises », *Revue d'économie industrielle*, 1^{er} trimestre 1990.

Jacques Girin, « Quel paradigme pour la recherche en gestion ? », *Économie et société*, série sciences de gestion, n° 2, décembre 1981, p. 1872-1899.

Robert H. Hayes et Steven C. Wheelwright, « The Dynamics of Process-Product Life Cycle », *Harvard Business Review*, mars-avril 1973.

Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989.

Philippe d'Iribarne, « L'effet sociétal », *Revue française de sociologie*, octobre-décembre 1991.

Paul Lawrence et Jay Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Éditions

d'organisation, (rééd.), 1989.

Charles Lindblom, « The science of " muddling through " », *Public Administration Review*, 19, n° 2, 1959, p. 79-88.

John H. March et Herbert A. Simon, *Les organisations, problèmes psycho-sociologiques*, Paris, Dunod, (rééd.), 1991.

Jean Parent, *Les firmes industrielles*, t. III, Paris, PUF, 1985.

Andrew Pettigrew (a), *The Awakening Giant. Continuity and Change in ICI*, Oxford, Basil Blackwell, 1987.

Andrew Pettigrew (b), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, 24/6, novembre 1987, p. 649-670.

Robert Whipp, Robert Rosenfeld and Andrew Pettigrew (éds.) (c), « Understanding Strategic Change Processes : Some Preliminary British Findings », in Andrew Pettigrew (éd.), *The management of Strategic Change*, Oxford, Basil Blackwell, 1987.

Andrew Pettigrew, Ewan Ferlie, Lorna McKee (éds.), *Shaping Strategic Change. Making Change in Large Organizations. The Case of the National Health Service*, Londres, Sage Publications, 1992.

James Quinn, *Strategies for change : logical incrementalism*, Homewood, Irwin, 1980.

Revue française de gestion, L'écho de la gestion dans les autres sciences sociales, n° 96, novembre-décembre 1993.

Revue française de gestion, Gérer les organisations après l'an 2000, n° spécial, 100, septembre-octobre 1994.

Claude Riveline, « De l'urgence en gestion », *Annales des mines. Gérer et comprendre*, n° 22, mars 1991, p. 82-92.

C. SOCIOLOGIE

Pierre Bourdieu, Jean-Claude Chamboredon, Jean-Claude Passeron, *Le métier de sociologue*, Paris, Mouton, (rééd.), 1983.

Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, (rééd.), 1977.

Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

Stéphane Dufour, Dominic Fortin et Jacques Hamel, *L'enquête de terrain en sciences sociales. L'approche monographique et les méthodes qualitatives*, Québec, Éditions Saint-Martin, 1991.

Maurice Halbwachs, *La mémoire collective*, Paris, PUF, 1969.

Jean-Daniel Reynaud, *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, (rééd.), 1994.

D. ÉCONOMIE

Richard Arena, Jacques de Bandt, Laurent Bergoni *et alii* (dir.), *Traité d'économie industrielle*, Paris, Économica, (rééd.), 1991.

Bertrand Camus, Michel Delattre, Jean-Claude Dutailly, François Eymard-Duvernay et Louis Vassille, *La crise du système productif*, Paris, INSEE, 1981.

« Fresque historique du système productif », *Les Collections de l'INSEE*, n° 141, Série E (n° 27), octobre 1974.

Jean-Luc Gaffard, *Innovation et changements structurels, revue critique de l'analyse économique moderne, de l'innovation et des changements structurels*, Université de Nice-Sophia-Antipolis, 1990.

Maurice Godelier, *Rationalité et irrationalité en économie*, Paris, Maspéro, (rééd.), 1983.

E. DIVERS

Jean Cessac et Georges Trehene, *Cours de chimie*, Paris, Fernand Nathan, 1977.

Robert Faure, *Précis de recherche opérationnelle*, Paris, Dunod, (rééd.), 1983.

Alain Lancelot, *Les élections sous la V^e République*, Paris, PUF, 1983.

II. GESTION DE L'ENTREPRISE

A. PROPRIETE ET DIRECTION

Michel Bauer et Élie Cohen, *Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir industriel*, Paris, Seuil, 1981.

Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit, *Radiographie des grands patrons français. Les conditions d'accès au pouvoir*, Paris, L'Harmattan, 1997.

Adolf Berle et Gardiner Means, *The Modern Corporation and Private Property*, New York, MacMillan, 1956.

Nicole Delefortrie-Soubeyrou, *Les dirigeants de l'industrie française*, Paris, Armand Colin, Recherches sur l'économie française, 1956.

Maurice Lévy-Leboyer (dir.), *Le patronat de la seconde révolution industrielle*, Paris, Les éditions ouvrières, 1979.

Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, *Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Paris, Village mondial, 1999.

François Morin, *La structure du capitalisme français*, Paris, Calmann-Lévy, 1974.

François Morin, *Théorie économique du patrimoine*, Paris, Ellipses, 1984.

Mary O'Sullivan, *Innovation, Industrial Development, and Corporate Governance*, Thesis in Philosophy (Business Economics), Harvard University, 1996.

Henri Weber, *Le parti des patrons. Le CNPF 1946-1990*, Paris, Seuil, 2^e éd., 1991.

B. STRATEGIE ET STRUCTURES

José Allouche et Géraldine Schmidt, *Les outils de la décision stratégique*, 2 t., Paris, La Découverte, Coll. « Repères », 1995.

Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 1985.

Michel Berry, *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, 1983.

Michel Berry, « Essai sur les stratégies de changement », *Annales des mines*, n^o spécial, *Pour une automatisation raisonnable de l'industrie*, janvier 1988, p. 113-123.

Alfred D. Chandler Jr., *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'organisation, (rééd.), 1989.

Alfred D. Chandler Jr., *Organisation et performance des entreprises, les USA, la Grande-Bretagne et l'Allemagne, 1880-1948*, 3 t., Paris, Éditions d'organisation, 1992-1993.

Alfred D. Chandler, « Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise », *The journal of economic perspectives*, volume VI/n^o 3, été 1992, p. 79-100.

Jean-François Chanlat, « L'analyse sociologique des organisations », *Sociologie du travail*, XXXI, n^o 3, 1989.

Florence Charue-Duboc (dir.), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan, 1995.

Benjamin Coriat et Olivier Weinstein, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Le livre de poche, 1995.

Patrick Fridenson, « Les organisations, un nouvel objet », *Annales ESC*, novembre-décembre 1989.

Éric Godelier, « De la stratégie des sites à la stratégie de Groupe. Contingence et changement chez Usinor », *Annales des mines. Gérer et comprendre*, juin 1997, p. 79-93.

Michael T. Hannan et John Freeman, « Structural inertia and organizational change », *American sociological review*, vol. 49, avril 1984, p. 149-164.

Armand Hatchuel et Benoît Weil, *L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Paris, Économica, 1993.

John Kay, *Foundations of Corporate Success*, Oxford, Oxford University Press, 1993.

Alain-Charles Martinet, *Stratégie*, Paris, Vuibert, 1988.

Pierre Mevellec, *Le calcul des coûts dans les organisations*, Paris, La Découverte, 1995.

Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'organisation, 1982.

Henry Mintzberg, *Le Management, voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'organisation, 1990.

Henri Laroche et Jean-Pierre Nioche (dir.), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, Coll. « Vital Roux », 1998.

Claude Riveline, « L'évaluation des coûts », *Les Annales des Mines*, juin 1973.

Claude Riveline, « Un point de vue d'ingénieurs sur la gestion des organisations », *Annales des mines. Gérer et comprendre*, n° 24, décembre 1991.

Strategor, *Stratégie, structure, décision, identité. Politique générale d'entreprise*, Paris, InterÉditions, 1991.

Raymond-Alain Thiétart, *La stratégie d'entreprise*, Paris, McGraw Hill, 2^e édition, 1990.

C. GESTION DE LA PRODUCTION ET LOGISTIQUE

Olivier Armand et Christian François, *Programmation dans la sidérurgie. Gérer la diversité*, mémoire de troisième année, Paris, École des Mines de Paris, 1991.

Gérard Baglin, Olivier Bruel, Alain Charreau, Michel Greif et Christian van Delft, *Management industriel et Logistique*, Paris, Économica, 1996.

Florence Charue et Christophe Midler, « La robotisation des tôleries automobiles. Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles », *Revue française de gestion*, janvier-février 1994.

Vincent Giard et Christian Fray, « Du global au local, structure et coordination », in ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique*, Paris, Économica, 1990.

David Hounshell, *From the American system to mass production, 1800-1932, the development of technology in the United States*, Baltimore et Londres, The Johns Hopkins University Press, (rééd.), 1987.

Catherine Peyrard, *Lignées techniques, filières de production et savoir-faire en sidérurgie fine*, Doctorat de troisième cycle, Université Lyon II, 1984.

François Vatin, *Organisation du travail et économie des entreprises, textes de F. W. Taylor, Amar, Belot, Lahy, Le Chatelier*, Paris, Éditions d'organisation, 1990.

D. LA FONCTION PERSONNEL

Jean-Pierre Bouchez, « 1880-1975, l'émergence de la fonction personnel », *Revue française de gestion*, n° 90, septembre-octobre 1992.

Julienne Brabet (dir.), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Économica, 1993.

Yves Cohen, *Juste avant l'invention des « relations sociales » : Direction du personnel, techniques sociales et commandement chez Peugeot (1936-1938)*, paru sous le titre « L'invention des techniciens sociaux. Du commandement social après juin 1936 chez Peugeot », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°114, septembre 1996, p. 30-43.

Jean Fombonne, « Pour une histoire de la fonction personnel », in Dimitri Weiss (dir.), *La fonction ressources humaines*, Paris, Éditions d'organisation, (rééd.), 1992.

Éric Godelier, « Du bricolage à l'organisation : la naissance des outils de gestion du personnel chez Usinor (1948-1981) », *Entreprises et histoire*, n° 13, décembre 1996, p. 97-114.

Casey Ichniowski, Kathryn Shaw, Giovanna Prennushi, *The impact of human resource management practices on productivity*, working paper, Alfred Sloan foundation, juin 1994.

Jacques Igalens, *Audit des ressources humaines*, Paris, Liaisons, 1991.

Jacques Igalens et Bernard Sire, « De quelques textes fondateurs dans l'enseignement de la gestion des ressources humaines en France », *Les sources d'information et leur transmission en gestion et management*, Toulouse, Presses de l'Université de sciences sociales de Toulouse, 1994.

Michel Lallement, *Sociologie des relations professionnelles*, Paris La Découverte, Coll. « Repères », 1996.

Louis Mallet, *Gestion des ressources humaines : l'enfance de l'art*, Toulouse, CNRS-CESEE, mars 1992.

Christian Morel, « La drôle de négociation », *Annales des mines. Gérer et comprendre*, mars 1991, p. 4-20.

Gérard Noiriel, « Du patronage au paternalisme : la restructuration des formes de dominations de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *Le Mouvement social*, n° 144, juillet-septembre 1988.

Jacques Rojot, *La négociation*, Paris, Vuibert, 1993.

Sylvie Schweitzer (dir.), *Logique d'entreprises et politique social des XIX^e et XX^e siècles*, Lyon, Éditions de la MRASH, 1993.

TERENCE, *Encyclopédie de gestion des ressources humaines*, 4 tomes, Paris, Éditions d'organisation, 1994.

III. MARCHES INTERNES ET MARCHES EXTERNES DU TRAVAIL

A. POLITIQUES D'EMPLOI

Christophe Agache et Michel Sueur, « Restructurations et qualifications : le cas de la sidérurgie », *Revue d'économie industrielle*, n° 31, 1985.

Régine Bercot, « Transformations techniques et division du travail : le cas des opérateurs dans la sidérurgie », *Formation-Emploi*, juillet-septembre 1985.

Géraldine de Bonnafos, « Filières professionnelles et acquisition des compétences dans la sidérurgie », *Formation-Emploi*, octobre-décembre 1985.

Michel Freyssenet, « D'une tentative à l'autre : fixer puis libérer les ouvriers de métier », *Annales de la recherche urbaine*, numéro supplémentaire, 1980, p. 25-45.

Jacques Freyssinet, *Les politiques d'emploi des grands groupes industriels*, Grenoble, PUG, 1982.

Jacques Freyssinet, *Le chômage*, Paris, La Découverte, 1993.

Jacques Malezieux, « Le bassin de main-d'œuvre des grandes unités de production industrielle : évolution récente », *Bulletin de l'Association des géographes français*, n° 476, 1981.

Jacques Péneff, « Le recrutement et l'observation des ouvriers par le patronat », *Revue française de sociologie*, octobre-décembre 1993, p. 557-593.

Marie-Claire Villeval (dir.), *Mutations industrielles et reconversion des salariés*, Paris, L'Harmattan, 1992.

B. INGENIEURS ET CADRES

Georges Benguigui, « La professionnalisation des cadres dans l'industrie », *Sociologie du travail*, n° 2, 1967.

Luc Boltanski, *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de Minuit, 1982.

Ward H. Goodenough, « Rethinking " status " and " rôle ". Toward a general model of the cultural organization of social relationships », in Michael Banton (éd.), *The relevance of models for social anthropology*, Londres, Tavistock, 1969.

André Grelon, « Profils d'ingénieurs français, 1950-1980 », *Le Mouvement social*, n° 163, avril-juin 1993.

Guy Groux, *Les cadres*, Paris, La Découverte, 1983.

Denis Guigo, « L'empire du consensus », *Annales des mines. Gérer et comprendre*, n° 6, mars 1987.

François Jacquin, *Les cadres de l'industrie et du commerce en France*, Paris, Armand Colin, 1955.

Henri Lasserre, *Le pouvoir de l'ingénieur*, Paris, L'Harmattan, 1989.

Marc Maurice, « Propos sur la sociologie des professions », *Sociologie du travail*, n° 2, 1972.

Terry Shinn, « Des Corps de l'État au secteur industriel, genèse de la profession d'ingénieur, 1750-1920 », *Revue française de sociologie*, XIX, 1978, p. 39-71.

C. OUVRIERS

Patrick Fridenson, « Automobile workers in France and their work, 1914-1983 », in Steven L. Kaplan and Cynthia Koepp (éds.), *Work in France*, Ithaca, Cornell University Press, 1986, p. 514-547.

Maurizio Gribaudi, *Itinéraires ouvriers, espaces et groupes sociaux à Turin au début du XX^e siècle*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1987.

Guy Groux et Catherine Lévy, *La possession ouvrière, du taudis à la propriété (XIX^e-XX^e siècles)*, Paris, Les éditions ouvrières, 1993.

Gérard Noiriel, *Les ouvriers dans la société française XIX^e-XX^e siècles*, Paris, Seuil, 1986.

Michel Verret, *L'ouvrier français 1954-1975*, t. I, Paris, Armand Colin, 1979 ; t. II, *Ibid.*, 1982 ; t. III, *La culture*, Saint-Sébastien-sur-Loire, ACL éditions, 1988.

Michel Verret, *Chevilles ouvrières*, Paris, Éditions de l'atelier, 1995.

D. LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

Michelle Durand, « La grève : conflit structurel, système de relations industrielles ou facteur

de changement social ? », *Sociologie du travail*, n° 3, 1979.

François Eyraud, « La fin des classifications Parodi », *Sociologie du travail*, n° 3, 1978.

Pierre Morville, *Les nouvelles politiques sociales du patronat*, Paris, La Découverte, 1985.

François Sellier, « La cohésion patronale dans les négociations sociales : l'exemple de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières », *Droit social*, juillet-août 1960, p. 411-416.

François Sellier, « L'évolution des négociations collectives dans la sidérurgie et la métallurgie », *Droit Social*, septembre-octobre 1970, p. 431-449.

Alain Supiot, *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 1994.

E. INFORMATION ET COMMUNICATION

Lisa Bud-Frierman (éd.), *Information acumen. The understanding and use of knowledge in modern business*, Londres, Routledge, 1994.

Jean-Louis Gazzaniga et Pierre Spitéri (dir.), *Les sources d'information et leur transmission en gestion et en management*, Toulouse, Presses de l'Université des sciences sociales de Toulouse, 1994.

Jacky Martin, *Diagnostic d'un problème de communications interne et remontée d'informations. Recherches et analyse sur le site Sollac-Mouzon*, Mémoire de DESS, Université Picardie Jules Verne (Amiens), juillet 1997.

Frédéric Moatty, *Comment les salariés reçoivent-ils leurs instructions de travail ? Canaux de communication et de formalisation des organisations*, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi, 1994.

Henri Morsel (dir.), « La communication dans la grande entreprise », *Entreprises et histoire*,

n° 11, mars 1996.

F. CULTURE ET IDENTITE

Joël Broustail, « Les entreprises ont-elles besoin d'une histoire ? », *Entreprises et histoire*, n° 1, avril 1992.

Christine Agache, *Les identités professionnelles et leur transformation : le cas de la sidérurgie*, Paris, L'Harmattan, 1993.

Cultures du travail, Actes du séminaire « Identités et savoirs industriels dans la France contemporaine » (Royaumont, janvier 1987), Paris, Éditions de la MSH, 1989.

« Les racines de l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 70, septembre-octobre 1988.

Pierre Roche, *Une santé d'acier*, Paris, Éditions du CNRS, 1987.

Collectif, « Le point sur les théories de l'identité », Séminaire *Vie des affaires*, CRG de l'École polytechnique, séance du 6 octobre 1989.

IV. INDUSTRIE ET MARCHE

Dominique Barjot (dir.), *International Cartels revisited. Vues nouvelles sur les cartels internationaux (1880-1980)*, Caen, Éditions-diffusion du Lys, 1994.

Bertrand Bellon et Jean-Marie Chevalier (dir.), *L'industrie en France*, Paris, Flammarion, 1983.

Pierre Bezbakh, *Inflation et désinflation*, Paris, La Découverte, 1986.

Éric Bussière et Michel Dumoulin (dir.), *Milieus économiques et intégration européenne en Europe occidentale au XX^e siècle*, Arras, Artois Presses Université, 1998.

Konstantinos Chatzis et Vincent Guigeno, *Pensée technique et système d'organisation en*

France de l'entre-deux-guerres aux années 70-80, Rapport aux LATTTS, ENPC, août 1993.

Jacques De Bandt et Yves Morvan (dir.), numéro spécial : « Les restructurations de l'industrie française », *Revue d'économie industrielle*, n° 31, 1^{er} trimestre 1958.

Hervé Dumez et Alain Jeunemaître, « Parallélisme des savoirs et stratégies mimétiques : une vision sectorielle du jeu concurrentiel », in Florence Charue-Duboc (dir.), *Des savoirs en action. Contributions à la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan, 1995.

Michel Fouquin, « Modalités des restructurations industrielles », *Revue d'économie industrielle*, n° 31, 1^{er} trimestre 1958, p. 21-32.

Vincent Guigeno, *L'éclipse de l'atelier. Les missions françaises de productivité aux États-Unis dans les années 1950*, Mémoire de DEA, ENPC-Université Marne-La-Vallée, juillet 1994.

Norbert Holcblat et Michel Husson, *L'industrie française*, Paris, La Découverte, 1990.

Richard Kuisel, *Seducing the French. The dilemma of Americanization*, Berkeley, University of California Press, 1991.

Marc Meuleau, *Les HEC et l'évolution du management en France 1881-années 1980*, Thèse d'État, Université Paris X-Nanterre, 1992.

V. LE ROLE DE L'ÉTAT

Claire Andrieu *et alii* (dir.), *Les nationalisations de la Libération*, Paris, FNSP, 1987.

Janine Brémond, *Les nationalisations*, Paris, Hatier, 1982.

Élie Cohen, *L'État brancardier, politiques du déclin industriel (1974-1984)*, Paris, Calmann-Lévy, 1989.

Hervé Dumez et Alain Jeunemaître, *Diriger l'économie. L'État et les prix en France, 1936-*

1989, Paris, L'Harmattan, 1989.

VI. LA SIDERURGIE

A. LA SIDERURGIE FRANÇAISE

Jean Chardonnet, *La sidérurgie française : progrès ou décadence ?*, Paris, Armand Colin, 1954.

Jean Chardonnet, « La sidérurgie française, son évolution et ses difficultés de 1950 à 1991 : restructurations et état actuel », *Géographie et recherche*, n° 82, mai 1992, p. 3-102.

Anthony Daley, *Steel, State and Labor. Mobilization and Adjustment in France*, Pittsburgh, Pittsburgh University Press, 1996.

Claude Durand, « L'évolution du travail dans les laminoirs », *Revue française du travail*, janvier-mars 1959, p. 3-18.

Christian Engerand et Michel Perricaudet, « Bilan et perspectives de la sidérurgie française à l'orée du VII^e Plan », *Annales des mines. Gérer et comprendre*, juin 1976, p. 9-16.

Michel Freyssenet et Catherine Omnès, *La crise de la sidérurgie française*, Paris, Hatier, 1984.

Pierre Judet, *L'évolution des débouchés de la sidérurgie française, perspectives à moyen terme*, Rapport, Grenoble, IREPD, mars 1982.

Matthias Kipping, « La construction européenne : une solution aux problèmes français de compétitivité », *Entreprises et histoire*, n° 5, juin 1994.

Paul Laffont, « Les entreprises sidérurgiques depuis cinq ans », *Économie et statistiques*, octobre 1971, p. 43-51.

Pierre-Louis Marger, *La situation et l'avenir de la sidérurgie, Rapport du Conseil*

économique et social, 3-4 juillet 1979, La Documentation française, Paris, 1979.

Georges Messin, *Les mini-usines sidérurgiques en France*, working paper, 2003.

Philippe Mioche, *La sidérurgie et l'État en France des années quarante aux années soixante*, Doctorat d'État, Université Paris IV, 1992.

Philippe Mioche, *Henri Malcor, un héritier des maîtres de forges*, Paris, Éditions du CNRS, 1988.

Philippe Mioche, *Jacques Ferry et la sidérurgie française depuis la Seconde Guerre mondiale*, Aix-en-Provence, Publications de l'Université de Provence, 1993.

Philippe Mioche, « La sidérurgie française », *Vingtième Siècle*, n° 42, avril-juin 1994.

Eckart F. Nausch, *Die Entwicklung der deutschen und der französischen Stahlindustrie nach dem Zweiten Weltkrieg und ihr Einfluss auf die Verankerung eines grundsätzlichen Subventionverbots für Stahl im Montan-Vertrag von 1952*, Cologne, Botermann, 1988.

Jean G. Padioleau, *Quand la France s'enferme*, Paris, PUF, 1981.

Claude Prêcheur, *La sidérurgie française*, Paris, Armand Colin, 1963.

Jean Sallot, *Le contrôle des prix et la sidérurgie française, 1937-1974*, Doctorat, Université Paris I, 1993.

François Sermier, *Les investissements dans la sidérurgie française, 1919-1977*, Doctorat de 3^e cycle, Université Paris X-Nanterre, 1981.

Christian Stoffaës, « Le dysfonctionnement du système acier », *Revue d'économie industrielle*, avril-juin 1979, p. 114-123.

Michel Wittmann et Claude Thouvenot, *Les mutations de la sidérurgie*, Paris, Masson, 1972.

Hans Wolter, *Die französische Eisen schaffende Industrie : Ihre Produktions und Absatzverhältnisse unter besonderer Berücksichtigung der jüngereren Entwicklung bis zum Inkrafttreten der Montan-Union*, Düsseldorf, Kommissionsverlag Schrobsdorff Buchhandlung, 1953.

Denis Woronoff, *François de Wendel*, Paris, Presses de Sciences Po, Coll. « Références », 2001.

B. USINOR

Claude Durand et Ginette Lemaître, « Usinor : le Plan Acier, 1982-1986 », in Cécilia Cassussus *et alii* (dir.), *Stratégies industrielles et politiques d'emploi*, Paris, Éditions du CNRS, 1984.

Jean Vandewattyne, « Newco devient Arcelor ou la naissance d'une entreprise sidérurgique mondiale », in Bernard Fuselier, Jean Vandewattyne, Cédric Lomba (dir.), *Kaléidoscopie d'une modernisation industrielle. Usinor, Cockerill-Sambre, Arcelor*, Louvain, Presses universitaires de Louvain, 2003, p. 215-220.

Nicolas Gandy, *La recherche de l'adéquation entre l'évolution technologique et les compétences Sollac-Montataire de 1960 à nos jours*, mémoire de DEA, EHESS, 1993.

Éric Godelier, *Du capitalisme familial à la stratégie de groupe : le cas de l'usine sidérurgique de Montataire*, mémoire de DEA, EHESS, 1990.

Éric Godelier, « Le vieillissement et l'âge, un cas particulier : l'exemple d'Usinor », *Revue française des affaires sociales*, n° 1, janvier-mars 1994.

Éric Godelier, « Entreprise, organisation du travail et risques d'exclusion », *Dossiers et documents de l'Anact*, Anact, 1992.

Jacques Malézieux, « Crise et restructuration de la sidérurgie française : le groupe Usinor », *L'espace géographique*, juillet-septembre 1980, p. 183-196.

C. LES SITES

Régine Bercot et Géraldine de Bonnafos, *Les acquis professionnels dans la sidérurgie et leur transférabilité : l'exemple de l'aciérie de Longwy*, Paris, CEREQ, Office national d'information sur les enseignements et les professions, 1984.

Jean-Pierre Besse, *Le mouvement ouvrier dans l'Oise, 1890-1914*, Beauvais, CDDP de l'Oise, 1984.

Serge Bonnet, *L'homme du fer*, t. II, 1930-1959, t. III, 1960-1973, t. IV, 1974-1985, Nancy, Presses universitaires de Nancy, (rééd.), 1984-1987.

Patrick Chaskiel et Marie-Claire Villeval, *Pompey, crise, fermeture, reconversion*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy, 1988.

Joëlle Deniot, « Les métiers de la métallurgie : une usine nantaise : les Batignolles », *Les Cahiers du Lersco*, n° 2, janvier 1981.

Christian Devillers et Bernard Huet, *Le Creusot, naissance et développement d'une ville industrielle 1782-1914*, Seyssel, Champ Vallon, 1981.

Claude Durand et Olivier Kourchid, « Débat sur Longwy en lutte », *Sociologie du travail*, n° 1, 1982.

Pierre-Dominique Galloro, *La main-d'œuvre des usines sidérurgiques de Lorraine, 1880-1939 (L'exemple des forges de Joeuf)*, Doctorat d'histoire, Université de Metz, 1996.

Raymond Guienne et André Perrard, *Denain : un crime signé Usinor*, Condé-sur-Escaut, G. Blondel, 1979.

Odette Hardy-Hémery, *De la croissance à la désindustrialisation, un siècle dans le Valenciennois*, Paris, PNFSP, 1984.

Michel Lehut, *La sidérurgie dans le Valenciennois 1966-1979*, mémoire de maîtrise, Université de Lille III, 1981.

Anne Pascalon, *Le changement dans l'organisation : l'émergence de nouvelles capacités collectives. Analyse diachronique de deux usines de laminage*, Doctorat de sciences politiques, IEP de Paris, 1990.

Claude Prêcheur, *La Lorraine sidérurgique*, Doctorat d'État, Faculté de lettres et sciences humaines, Paris, 1957, SABRI 1959.

Raymond Lavigne, *Montataire, debout depuis les Jacques*, Paris, Messidor, 1990.

Jacques Malézieux, *Les centres sidérurgiques des rivages de la mer du Nord et leur influence sur l'organisation de l'espace : Brême, Ijmuiden, Gand, Dunkerque*, Thèse d'État, Paris, Publications de la Sorbonne, 1981.

André Thibault, *Villes et campagnes de l'Oise et de la Somme*, Beauvais, CDDP, 1967.

Monique Thouvenin, « De Wendel-Sidelor à Sacilor-Sollac. 13 années de mutation difficile en Lorraine », *Revue géographique de l'Est*, janvier-juin 1981, p. 37-63.

Maurice Verry, *Les laminoirs ardennais. Déclin d'une aristocratie professionnelle*, Paris, PUF, 1955.

D. LA SIDERURGIE ET LES BANQUES

Éric Bussière, *Paribas, l'Europe et le Monde, 1872-1992*, Anvers, Fonds Mercator, 1992.

Éric Bussière, « La stratégie industrielle de Paribas : 1900-1930 », *Entreprises et histoire*, n° 2, décembre 1992.

Alain Plessis, « Les grandes banques ont-elles aidé l'industrie ? », *Entreprises et histoire*,

n° 2, décembre 1992.

E. LA SIDERURGIE ET LES INDUSTRIES CONSOMMATRICES

Patrick Fridenson, *Histoire des usines Renault, t. I, Naissance de la grande entreprise, 1898-1939*, Paris, Seuil, 1972.

Matthias Kipping, *L'amélioration de la compétitivité de l'industrie française et les origines du Plan Schuman*, mémoire de DEA, EHESS, 1992.

Catherine Omnès, *De l'atelier au groupe industriel : Vallourec 1882-1978*, Paris, Éditions de la MSH, 1980.

F. SIDÉRURGIES ÉTRANGÈRES

Margherita Balconi, « The notion of industry and knowledge bases : the evidence of steel and mini-mills », *Industrial and corporate change*, vol. 2, n° 3, 1993.

Margherita Balconi, *La siderurgia italiana (1945-1990). Tra controllo pubblico e incentivi del mercato*, Fondazione Assi, Bologne, Il Mulino, 1991.

Donald Barnett and Louise Schorsch, *Steel : upheavel in a basic industry*, Cambridge, Mass., Ballinger, 1983.

Christine Camdessus, *Les interventions financières des États en faveur de la sidérurgie dans la CECA*, Paris, PUF, 1987.

Anthony Cockerill, *The steel industry : international comparisons of industrial structure and performance*, Cambridge, Cambridge University Press, 1974.

Edmond Dourille, *La sidérurgie dans le monde depuis 1952*, Paris, La Documentation française, 1981.

Walter H. Goldberg (éd.), *Ailing Steel : The Transoceanic Quarrel*, Aldershot, Gower, 1986.

Andrew Gordon, « Luttés pour le pouvoir dans les ateliers. Ouvriers et direction dans la sidérurgie des années cinquante au Japon », *Annales HSS*, mai-juin 1994.

William T. Hogan, *World Steel in the 1980s : a case of survival*, Lexington D. C. Heath, 1983.

International Iron and Steel Institute, *Causes of the mid-1970s recession in steel demand*, Bruxelles, IISI, 1980.

Matthias Kipping, « Competing for Dollars and Technology : the United States and the Modernization of the French and German Steel Industries after World War II », *Business and Economic History*, volume 33, n° 1, 1994.

Matthias Kipping, « Steel Producers and Steel Users since 1945 : Determinants and Patterns of Competitive Advantage », *Discussion Papers in Economics and Management*, University of Reading, Series A, Vol. IX (1996/97), n° 345, juillet 1996.

Christian Kleinschmidt, *Rationalisierung als Unternehmensstrategie. Die Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets zwischen Jahrhundertwende und Weltwirtschaftskrise*, Essen, Bochumer Schr. z. Untern.- und Industrie geschichte, 2, 'Klartext/Pro', 1993.

Yves Mény et Vincent Wright (dir.), *La crise de la sidérurgie européenne 1974-1984*, Paris, PUF, 1985.

Patrick Messerlin et Christopher Saunders, « Steel : too much investment too late » in Geoffrey Shephard, François Duchêne et Christopher Saunders (éds.), *Europe's industries : public and private strategies for change*, Londres, Frances Pinter, 1983, p. 52-81.

OCDE (éd.), *Steel in the 1980s*, Paris, OCDE, 1980.

Gian Lupo Osti e Ruggiero Ranieri, *L'industria di stato dall'ascesa al degrado. Trent'anni nel gruppo Finsider*, Bologne, Il Mulino, 1994.

Ruggero Ranieri, *Remodelling Italian Steel : Americanization, Modernization ans « Neo-Capitalism »*, Unpublished Paper for the conference « The Response of European Industry to the US productivity drive (1948-1960) », Reading 13-14 décembre 1996.

Benjamin Stora, *Crise, puissance, perspectives de la sidérurgie mondiale*, Paris, Économica, 1979.

U.S. Congress, Office of technology assessment, *Technology and steel industry competitiveness*, Washington, USGPO, 1980.

Paul A. Tiffany, *The decline of American steel : how management, labor and government went wrong*, Oxford, Oxford University Press, 1988.

Kenneth Warren, *World Steel : an economic geography*, New York, Crane, Russak, 1975.

Ulrich Wegenroth, « Augmenter la productivité jusqu'à la ruine. La sidérurgie en Europe occidentale après la Seconde Guerre mondiale », in Stephane H. Linder et Dominique Pestre, *Innover dans la regression. Régions et industries menacées de déclin*, Paris, Centre de recherche en histoire des sciences et des techniques, 1996, p. 55-68.

Ulrich Wegenroth, « Germany : competition abroad-cooperation at home, 1987-1990 », in Alefred D. Chandler Jr, Franco Amatori and Takashi Hikino (éds.), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge, Cambridge University Press, 1997, p. 139-175.

Seiichiro Yonekura, *Americanization and Japanese Steel Industry. Competitive Structure, Economic purge and Labor Relations*, Unpublished Paper, Tokyo University, 1994.

ANNEXES

ANNEXE I

MÉMORANDUM SUR L'HABITAT DE LA SOCIÉTÉ USINOR

FÉVRIER 1970

Texte rédigé par les services de la société Usinor et le comité d'établissement de l'usine de Dunkerque.

Au cours des 5 années à venir : 1970 à janvier 1975, les installations industrielles de notre société à Dunkerque connaîtront des développements importants. Cet accroissement de production exigera parallèlement une augmentation importante des effectifs, augmentation évaluée à environ 5 000 ou 6 000 personnes. Or, durant cette période, il sera difficile de continuer à recruter la grosse partie de la main-d'œuvre nécessaire dans l'agglomération de Dunkerque et dans l'arrière-pays proche ; il faut en effet considérer qu'à l'heure actuelle Usinor a très largement puisé dans les ressources locales, et que la croissance démographique ne répondra que très partiellement aux besoins futurs. Usinor sera, de ce fait, contraint de faire venir à Dunkerque, de l'extérieur, la majeure partie de ce personnel nouveau.

Il sera donc nécessaire que s'ajoutent aux programmes de constructions traditionnels les programmes complémentaires propres à accueillir cet afflux de population. Il nous est apparu, à ce propos, nécessaire de formuler un ensemble de souhaits qui aideraient à déterminer un type d'habitat facilitant l'adaptation de ce nouveau personnel et lui permettant une vie familiale et sociale satisfaisante. Nous tenons à souligner que ce mémorandum résulte d'une concertation entre les responsables de l'entreprise, les représentants qualifiés du personnel au comité d'entreprise et les services sociaux de l'usine. [...]

LOCALISATION :

- Insérer les logements du personnel « extérieur » d'Usinor dans les programmes de l'agglomération de Dunkerque afin d'éviter le blocage dans un même secteur de ce personnel.

- Brancher sur des ensembles ou des communes existants par groupes aussi réduits que possible les programmes nouveaux, afin :

* De faciliter l'insertion dans la population actuelle ;

* D'assurer dès l'occupation des premiers logements, un minimum d'équipements sociaux, culturels, commerciaux et scolaires ;

* D'éviter des problèmes de transports vers les centres existants.

- Ne pas réaliser ces programmes aux portes de l'usine, mais limiter cependant à environ 15 km la distance entre l'Usine et l'habitat.

- Préférer l'implantation des logements à proximité des équipements commerciaux, sociaux, scolaires, culturels, de loisirs, à une implantation proche du lieu de travail.

- Les souhaits ci-dessus amèneront peut-être à localiser en zone périphérique ou rurale une partie du programme, en branchant cependant les réalisations sur des lignes de transports existantes ou possibles vers l'usine et le centre de l'agglomération.

CARACTÉRISTIQUES :

- Réaliser 75 % du programme en maisons individuelles, si possible isolées ou jumelées.

- Simplifier l'équipement d'un certain nombre de logements pour le personnel à très faibles ressources (notamment les immigrants), mais prévoir parallèlement un équipement social incitant ou aidant leur évolution, et ne réaliser ce type de logements que par petites unités.

- Dans chacun des ensembles de constructions, introduire des logements de normes diverses, afin d'éviter une ségrégation sociale.

- Insonoriser dans chaque logement individuel ou collectif au moins une chambre pour permettre le repos du personnel travaillant en postes : choix judicieux de l'emplacement de cette pièce par rapport à la rue ou aux aires de jeux extérieures, isolation phonique assurée à la construction, pas de passages de canalisations, possibilité d'occultation et de ventilation.

ACCESSION A LA PROPRIÉTÉ :

- Réserver à l'accession à la propriété entre 1/4 et 1/3 des logements programmés.

- Maintenir la possibilité de constructions individuelles personnalisées en plus des opérations groupées réalisées par les organismes constructeurs.

- Veiller dans l'étude financière des programmes d'accession à la propriété à ce que la charge de remboursement des emprunts soit compatible avec les ressources de la population à loger.

MAISONS INDIVIDUELLES :

- Nécessité d'assurer, compte tenu du travail en postes, l'insonorisation d'une chambre.
- Prévoir dans ces maisons un garage, plus 10 à 15 m² pour cellier, bricolage.
- Varier l'importance et la forme des jardins pour permettre des utilisations diverses : agrément, potager et petit élevage.
- Varier l'implantation des maisons individuelles : constructions isolées, jumelées ou bandes de quelques logements.
- Veiller à l'insonorisation du mur mitoyen.

COLLECTIFS :

- Prévoir peu de logements pour familles nombreuses, et ne pas les bloquer dans les mêmes cages d'escalier.
- Tendre à limiter les grands logements au niveau du rez-de-chaussée.
- Prévoir un ascenseur au-delà du 2^e étage.
- Les logements de type F 4 doivent posséder 4 pièces principales dont 3 chambres, et non un séjour-salon qui ne fait en réalité qu'une pièce.
- Compte tenu du travail en postes d'une grande partie du personnel, prévoir l'insonorisation et la possibilité d'occultation d'une chambre.

CÉLIBATAIRES :

- Tenir compte de la diversité de ce personnel en âge, en qualification, en origine, et prévoir donc des types de logements divers : studios avec cuisine et sanitaires particuliers, chambres individuelles, chambres à plusieurs lits, articulés autour d'un équipement commun : salle de détente, restaurant, bibliothèque, jeux, etc.
- Insérer une partie au moins des studios dans les bâtiments abritant les logements familiaux.
- Ne pas exclure les célibataires de la vie collective par une implantation des centres hors agglomération.

ÉQUIPEMENT GÉNÉRAL :

- Veiller à la mise en place d'un réseau efficace de transports publics vers les grands équipements.
- Développer largement les espaces verts et les plantations en y insérant des aires de jeux d'enfants et des jardins publics.

- Veiller à ce que l'équipement scolaire, commercial, social, culturel, sportif..., soit non seulement programmé mais effectivement réalisé en même temps que les logements. [...]

- Programmer dès l'origine, pour une réalisation ultérieure éventuelle, des équipements collectifs répondant aux besoins des adolescents : C.E.S., Maisons des Jeunes, terrains de jeux et de sports.

- Pousser cet équipement jusqu'à l'équipement de quartier : ateliers de bricolage, salles de réunions, clubs de jeunes.

- Assurer la gestion de ces équipements et obtenir leur prise en compte par les habitants.

- Mettre en place le personnel compétent pour assurer l'animation socio-culturelle et permettre une bonne définition et la meilleure utilisation des équipements. La recherche de cette animation nous paraît un impératif absolu.

Source : Archives nationales, IND. 780641.

ANNEXE II

LA COTATION PAR POSTES A MONTATAIRE AU DÉBUT DES ANNÉES 1960

Source : Archives Sollac-Montataire reproduit dans Nicolas Gandy, La recherche de l'adéquation entre l'évolution technologique et les compétences : de 1960 à nos jours, mémoire de DEA, EHESS, 1993.

ANNEXE III

LES ŒUVRES SOCIALES DE L'USINE DE DENAIN EN 1967

I) ŒUVRES SOCIALES DU COMITÉ D'ÉTABLISSEMENT

1) PRÉVOYANCE ET ENTRAIDE

a) Caisse mutualiste de solidarité du personnel :

Les membres du personnel adhérents à la caisse mutualiste perçoivent, sauf exception, des indemnités journalières en cas d'arrêt de travail pour maladie ou blessure, après un certain nombre de jours d'absence. Les indemnités sont payées sur présentation des quittances de la Caisse de Sécurité Sociale.

b) Amicale du personnel :

Les membres du personnel en activité et les retraités de la Société peuvent adhérer à l'Amicale du personnel. Au décès d'un adhérent, l'Amicale verse un capital-décès à la personne qu'il a désignée comme bénéficiaire. Le capital est doublé en cas de décès accidentel.

c) Caisse Mariage :

Un don est alloué à tout membre du personnel contractant un mariage pour la première fois à la condition d'avoir une année de présence à l'usine.

d) Caisse décès :

Au décès d'un membre du personnel, de son conjoint ou d'un enfant à charge, une indemnité est versée à la famille ou aux ayants-droit du défunt. Les retraités bénéficient des mêmes avantages que les membres du personnel en activité.

e) Caisse Saint-Éloi :

Caisse destinée à secourir les familles momentanément dans le besoin. Les demandes font l'objet d'une enquête sociale ; elles sont ensuite examinées par la commission intéressée.

f) Caisse des conscrits :

Une allocation est versée aux conscrits ayant un an de présence à l'usine. La somme de base accordée est majorée, compte tenu de l'ancienneté de l'intéressé, éventuellement de l'ancienneté du père et des charges de famille.

g) Banquet des anciens travailleurs :

Chaque année, au mois d'octobre, un banquet réunit les anciens travailleurs de la société ayant eu plus de 15 ans d'ancienneté à la date de leur départ. Leurs épouses sont également invitées.

h) Prime d'assiduité aux consultations de nourrissons :

Une somme est annuellement allouée au Dispensaire pour la remise aux mères de famille d'articles de textile utilitaires pour enfants, en prime d'assiduité aux consultations de nourrissons.

2) CONDITIONS DE BIEN-ÊTRE

a) Logements :

Pour pouvoir bénéficier éventuellement d'un logement de la société, il faut obligatoirement avoir 5 ans de présence à l'Usine et ne pas occuper un logement H.L.M. Les demandes de logement font l'objet d'une enquête sociale. Elles sont ensuite étudiées par la Commission intéressée.

b) Colonies de Vacances :

Trois colonies :

Baboeuf (Oise) - colonie mixte réservée aux enfants de 7 à 9 ans non révolus.
Capacité : 48 enfants par session.

Boullay-Thierry (Eure-et-Loir) - colonie réservée aux garçons de 9 à 15 ans non révolus. Capacité : 170 enfants par session.

Saint-Martin-Le-Bouillant (Manche) - colonie réservée aux filles de 9 à 15 ans non révolus. Capacité : 88 enfants par session.

Les colonies reçoivent les enfants de juillet à septembre en trois sessions de 22 jours chacune.

c) Caravanes d'été et d'hiver :

Les jeunes gens âgés de 15 à 21 ans, membres du personnel ou fils de membres du personnel poursuivant leurs études, peuvent se faire inscrire pour des séjours dans des camps d'adolescents, placés sous la responsabilité d'organismes spécialisés. La durée des séjours varie selon les camps de 15 à 21 jours.

d) Camping :

- Camp d'Equihen : Un terrain de camping aménagé, comprenant un certain nombre de bungalows, est situé à Equihen près de Boulogne-sur-Mer ; il est ouvert pendant les mois de juillet et d'août.

- Location de matériel de camping : Des tentes et des matelas pneumatiques sont loués à un prix modique.

3) SPORTS & LOISIRS

a) Jeunesse Denaisienne :

Société de gymnastique masculine et féminine.

b) D.A. :

La société de Denain-Athlétique comprend

- une section football
- une section d'athlétisme.

c) Sports et Plein-air :

La section Sports et Plein-air comprend :

- une section camping ayant à sa charge l'entretien et la responsabilité du camp d'Equihen ainsi que la location des tentes et du matériel

- une section de volley-ball

- une section de judo.

d) Tennis de Table.

e) Académie de boxe et culture physique :

La société comprend :

- une section de boxe
- une section de culture physique masculine
- une section de gymnastique volontaire féminine.

f) 1^{er} Mai :

Le jour de la Fête du travail, une manifestation sportive est organisée, conjointement avec le Comité d'Établissement des établissements Cail.

g) Fêtes des mères :

Le jour de l'Ascension, un spectacle gratuit est présenté au personnel. Pour leur fête, les mères de famille reçoivent un cadeau.

h) Fête Saint-Éloi :

Le jour de la Saint-Éloi, une représentation est donnée à l'intention du personnel et à l'occasion de cette fête un cadeau est offert aux vieux travailleurs de la société.

i) Arbre de Noël :

Des jouets sont distribués aux enfants du personnel n'ayant pas 11 ans révolus.

j) Fêtes et excursion des apprentis :

En fin d'année scolaire, il est procédé à la remise des prix aux apprentis et une exposition de leurs travaux est organisée. Chaque année, les meilleurs élèves effectuent une excursion.

k) Société de pêche :

La Société de pêche dispose d'un étang à Hem-Lenglet, localité située à 15 kilomètres de Denain.

l) Bals :

Les différentes sociétés organisent des bals à la salle des Fêtes d'Usinor - place Baudin.

4) FORMATION & ÉDUCATION

a) Bibliothèque-Discothèque :

Elle est située rue Louis Petit, près de la Coopérative Usinor. Elle est ouverte tous les jours de 13 h à 18 h, sauf le lundi.

b) Peinture :

Des cours de dessin sont donnés chaque dimanche matin par un professeur qualifié au réfectoire du Centre d'Apprentissage. Une exposition des œuvres des élèves et des membres du personnel a lieu tous les deux ans.

c) Cinéma :

Plusieurs séances de cinéma gratuites sont données chaque mois dans une salle de cinéma de la ville.

d) Club des Variétés :

Groupement artistique comprenant un orchestre et des fantaisistes.

e) Photo-Club :

Le photo-club réunit les amateurs d'art photographique ; il organise des sorties et une exposition tous les deux ans.

f) Philatélie :

Le club Philatélique achète les nouveaux timbres parus, favorise les échanges et organise une exposition annuelle.

g) Harmonie des Forges :

Société de Musique.

h) Congés Éducation :

Indemnité compensatrice journalière accordée aux membres du personnel effectuant des stages de formation syndicale, dans le cadre de la loi du 23 juillet 1957.

5) CANTINE DES APPRENTIS

La cantine sert de la soupe aux apprentis au repas de midi, moyennant une faible redevance.

II) ŒUVRES SOCIALES DIVERSES NON GÉRÉES PAR LE COMITÉ D'ÉTABLISSEMENT

1) COOPÉRATIVE

La coopérative vend tous les produits de consommation. Son magasin de vente est située rue Louis Petit ; les commandes peuvent être livrées à domicile.

2) LOGEMENTS

- Logements de célibataires - Les logements meublés du Centre Usinor, rue Victor Hugo à Escaudain, sont réservés aux célibataires de toutes nationalités, membres du personnel.

- Maisons des pensionnés - Cette maison, située rue Louis Petit, comprend 9 logements réservés aux retraités.

3) CAISSE DES RETRAITES

Sur présentation des bordereaux de la Sécurité Sociale, les retraités et leurs épouses perçoivent une indemnité proportionnelle au montant des frais médicaux et pharmaceutiques.

4) APPROVISIONNEMENT EN CHARBON, MAZOUT DOMESTIQUE ET POMMES DE TERRE

Le bureau des Services Sociaux émet des bons de charbon, de mazout domestique et de pommes de terre aux membres du personnel qui en font la demande. La Société paie les fournisseurs sur présentation des factures et récupère les sommes avancées sur les salaires de 12 quinzaines.

5) RÉCOMPENSES

La société accorde pour les décorations aux médaillés du travail, une gratification, dont la valeur est fonction de l'ancienneté.

6) SECOURS 1^{re} COMMUNION

Une prime dont le montant est fonction de l'ancienneté du père est accordée pour les enfants qui font leur première communion.

III) CENTRE D'HYGIÈNE SOCIALE (DISPENSARE)

Il ne dépend pas de la Société Usinor, mais son action intéresse en grande part les familles du Personnel de l'Usine. (Il pratique des activités médicales et activités médico-sociales.).

Source : Informations aux nouveaux embauchés, Usinor-Denain, 1967. Archives Sollac-Montataire.

ANNEXE IV

TRAJECTOIRE ET DURÉE DE PROMOTION INDIVIDUELLE AU SEIN DE L'USINE DE MONTATAIRE EN 1990

Source : É. Godelier, Du capitalisme familial à la stratégie de groupe : le cas de l'usine sidérurgique de Montataire, mémoire de DEA, EHESS, 1990.

Lors de l'étude des dossiers de 150 salariés, destinée à analyser la façon dont s'était déroulée leur carrière au sein de l'entreprise, nous avons constaté des logiques de progression différentes entre les techniciens d'atelier et les contremaîtres, ainsi que des points de blocage où restaient plus longtemps certains salariés. Il s'agissait enfin de voir justement à quelles catégories appartenaient ces salariés.

ANNEXE V

ÉTAT DES ÉQUIPEMENTS D'USINOR EN 1970

En 1970, Usinor dispose donc des équipements suivants :

- **Usine de Dunkerque** : 2 lignes d'agglomération, une cokerie, 3 hauts-fourneaux (9,5 m de diamètre (3 850 tonnes/jour), 9,5 m et 10,4 m (4 200 t/j) soit un total d'environ 10 000 tonnes/j) ; une aciérie à l'oxygène (3 fours LD de 160 tonnes) avec une coulée continue, un train à chaud (80'' soit 2,3 m), un quarto pour tôles fortes (4,3 m), un slabbing, (2 100 mm) et deux ateliers de découpage.

- **Usine de Denain** : 1 ligne d'agglomération (3 batteries de 39 fours), 5 hauts-fourneaux (6,5 m, 6 m, 6 m, 6 m, 8,7 m [2 300 t/j]), une aciérie à l'oxygène (3 convertisseurs LD de 60 tonnes. Un quatrième sera inauguré en 1971. Il s'agit des anciens fours Thomas modernisés), une aciérie Martin (4 fours de 210 tonnes), deux slabblings (2 900 mm et 2 650 mm), un train à chaud (66'' soit 1 670 mm), 2 lignes de refendage.

- **Usine de Montataire** : 2 lignes de décapage, deux trains à froid (3 et 4 cages de 66'' ou 1 670 mm), 6 cisailles et des ateliers de recuit.

- **Usine de Valenciennes** : 2 fours rotatifs d'agglomération, trois hauts-fourneaux (de 6,5 (1 100 t/j), 5,5 m, 6,5 m ; le HF n° 2 est mis en réserve), une aciérie Martin (2 fours de 60 tonnes), une aciérie à l'oxygène (3 fours OBM de 70 tonnes. Il s'agit en fait de l'aciérie Thomas transformée), un blooming (1 150 mm), un train à demi-produits de 850, et un train universel à poutrelles de 920, un atelier de fabrication d'essieux et de roues monoblocs et un atelier de torsadage.

- **Usine d'Anzin** : 1 train de laminoir à barres.

- **Usine de Louvroil** : 3 trains à fer marchands (280, 300 et 350 mm) et des ateliers de torsadage d'aciers Tor et Caron.

- **Usine de Longwy** : une cokerie (3 batteries de 20 fours), une ligne d'agglomération, 5 hauts-fourneaux (5,6 m (900 tonnes par jour), 5,5 m (750 t/j), 5,6 m, 7 m (1 220/j) et 7 m), une aciérie Thomas (5 fours de 33 tonnes, reconvertis en oxygène procédé LWS en 1970), une aciérie Martin (4 fours de 75 tonnes et 1 de 150 tonnes), une aciérie à l'oxygène (2 fours OBM de 40 tonnes), un blooming dégrossisseur (de 1 150 mm situé à Senelle), deux

bloomings secondaires (de 780 et 628 mm situés à Senelle), un train à tôles fortes (4 m), un train à profilés moyens (450 mm), un train à fil Tor, Caron et ronds lisses (225 mm).

- **Usine de Thionville** : 1 cokerie (2 batteries d'un total de 54 fours), 1 ligne d'agglomération, 3 hauts-fourneaux (le n° 2 (5 m), le n° 3 (5,2 m) et le n° 4 (8,5 m soit 2 200 tonnes/j), une aciérie Thomas (4 fours de 25 tonnes), une aciérie Martin (1 four de 55 t et 2 de 80 tonnes), une aciérie électrique (1 four de 30 tonnes), un blooming (1 000 mm), un train dégrossisseur (750 mm), un train à demi-produit (600 mm), deux trains à fer marchands (280 et 420 mm), une grosse forge pour la fabrication de cylindres (3 presses [3 800, 1 800 et 400 tonnes], 4 pilons [4, 2,7, 0,8 et 0,27 tonnes]).

- **Usine de Sedan** : 1 fonderie (2 cubillots à vent chaud, 1 cubillot à vent froid et 3 fours à réverbère), 1 atelier de moulage à lingotière, de cylindres de laminoirs ou de pièces mécaniques.

- **Usine de Brévilley** (Ardennes) : 1 four poussant, 1 train à laminés et fers marchands (280 mm).

- **Usine à chaux de Billemenont** (Meuse) : 4 fours (6 m) pour la fabrication de chaux d'aciérie.

La société produit alors 8 millions de tonnes d'acier : 3 millions pour Dunkerque, 2,1 millions pour Denain, 1,5 pour Longwy, 0,7 pour Valenciennes et 0,6 million pour Thionville.

Sources : Revue interne d'Usinor-Montataire : Montataire-Informations, Archives Sollac Montataire, Archives nationales AN 850232, Bilan du plan professionnel de 1966. Archives Usinor. Conseil d'administration du 21 janvier 1971.

ANNEXE VI

RESTRUCTURATIONS DU PERSONNEL ENTRE 1979 ET 1980

Source : Note de la DIMME, compte rendu de la réunion du 15/12/1981 avec J.-M. Nathan-Hudson, Archives nationales.

	Départs naturels	Départs avec prime	Mesures d'âge	Mutations internes	Reclassements	Licenciements	Total des départs	Entrées par mutation interne	Embauches	Total des entrées
Total Usinor	1905	2580	9806	2436	783	83	17593	2520	1292	3812
Siège social	54	0	32	8	2	0	96	48	64	112
Levallois	16	0	15	55	4	0	90	9	7	16
Services centraux	34	0	109	9	4	0	156	87	6	93
Saint-Ouen	17	0	8	0	45	0	70	6	20	26
Divers bureaux	6	0	1	2	3	0	12	0	1	1
Denain	126	851	2246	1081	554	64	4922	1	4	5
Montataire	147	0	447	1	0	0	595	146	59	205
Dunkerque	562	0	644	53	3	0	1262	508	190	698
Mardyck	148	0	49	12	2	0	211	7	19	26
Biache	42	0	65	3	0	0	110	146	29	175
Blagny	3	95	152	24	85	2	361	0	0	0
Valenciennes	57	101	622	8	12	0	800	118	23	141
Longwy Usinor	168	992	2701	131	25	0	4017	861	191	1052
Longwy Chiers	18	289	406	926	14	0	1653	11	0	11
Longwy Rehon	125	0	1050	10	0	0	1185	93	166	259
Neuves-Maisons	148	0	285	30	0	0	463	128	322	450
Anzin	3	186	57	38	17	0	301	0	0	0
Haudainville	1	5	48	1	0	0	55	28	1	29
Billemont	1	29	19	31	1	0	81	0	0	0
Isbergues	141	0	376	2	0	0	519	143	133	276
Thionville	43	2	299	2	3	17	366	151	45	196
Sedan	24	30	173	2	3	0	232	29	12	41
Divers (Mines)	21	0	2	7	6	0	36	0	0	0

ANNEXE VII

LETTRE DE R. H. LEVY A J.-P. CHEVENEMENT

En mars 1983, Raymond H. Lévy note dans une lettre à Jean-Pierre Chevènement, alors ministre de la Recherche et de l'Industrie :

« Les prix ne seront maintenus que par la disparition de la surcapacité générale de production. [...] Pour des raisons sociales évidentes, nous avons renoncé à traiter à fond les problèmes les plus douloureux – ceux de Longwy et de Neuves-Maisons pour Usinor par exemple – ; pour des considérations sociales et régionales, nos plans maintiennent, voire développent un pôle complet de production de produits plats en Lorraine ; tout ceci conduit à stocker dans notre industrie des personnels insuffisamment employés pendant que nos seules unités durablement compétitives, Dunkerque et Fos et leurs satellites, demeurent sous-occupées. Le danger d'une telle politique est connu : c'est le déficit structurel qui démotive les cadres, le personnel et l'actionnaire, et incite à l'abandon. C'est en maintenant des sureffectifs dans nos entreprises, voire même en consolidant par une réduction du temps de travail trop coûteusement compensée, et c'est en ne tirant pas le meilleur parti de nos meilleurs atouts, que nous condamnons une profession à laquelle la conjoncture économique ne pardonnera plus aucune faiblesse. »

Il ajoute :

« Quant à nos structures, elles se fondaient sur le maintien de deux entreprises, justifié par la recherche d'une meilleure satisfaction de la clientèle et d'une émulation entre deux équipes. Les risques qu'il pouvait comporter devaient être compensés par une bonne entente sur le plan industriel et commercial. Qu'en est-il réellement ?

D'une part, la nécessité pour nos clients de trouver deux fournisseurs pourrait n'être qu'apparente : ils se soucient surtout de pouvoir se fournir dans plusieurs usines différentes, situation qui serait maintenue quelles que soient les structures adoptées. Faut-il ajouter que, en dépit de la dualité actuelle, la pénétration étrangère demeure importante, alors qu'elle a pu être réduite chez certains de nos voisins, par exemple l'Italie.

D'autre part, l'émulation recherchée entre équipes serait féconde si elle portait sur la

recherche du meilleur prix de revient. Mais elle porte en fait :

- sur la recherche du meilleur financement par l'État – substituant ainsi à l'efficacité industrielle celle des pressions régionales, syndicales ou personnelles ;
- sur la recherche du meilleur volume d'investissement – en faisant éventuellement l'" impasse " sur la rentabilité ou la santé financière ;
- sur la recherche de la meilleure position dans la clientèle vis-à-vis du concurrent français.

Quelques exemples illustreront ces affirmations amères, mais réalistes :

- Y a-t-il eu élimination des doubles emplois en matière d'investissement, et recherche de synergies industrielles entre les deux groupes ? On peut affirmer le contraire devant les montants d'investissements engagés en Lorraine face à des capacités excédentaires et compétitives dans le reste du pays, cependant qu'aucun problème d'exploitation d'intérêt commun n'est sérieusement abordé sauf, bien entendu, la conduite de SOLMER.

- Y a-t-il eu exigence de la meilleure rentabilité dans le choix des développements nouveaux ? Notons seulement qu'en dépit de nos demandes pressantes, aucune étude comparative de rentabilité n'a été produite en faveur d'investissements prévus par le plan et dont nous contestions la nécessité.

- Y a-t-il eu coordination dans nos relations avec notre aval ? Nullement : le cas de Basse-Indre en est un exemple parmi d'autres.

- Y a-t-il entente vis-à-vis de gros clients communs ? Oui en apparence dans certains cas, encore que la négociation de janvier 83 avec les constructeurs d'automobiles n'ait pas été dépourvue de bavures ; non dans d'autres, et la mode est plus à la remise en cause des équilibres et des ententes passées entre groupes privés qu'à leur consolidation.

L'absence de coordination industrielle est grave si elle conduit à des surinvestissements qui engagent des milliards de francs en pure perte ; elle est désastreuse si elle maintient des structures génératrices de pertes permanentes – seules les structures les mieux placées ont des chances de cesser un jour d'engendrer des pertes –, ou si elle provoque une compétition commerciale vaine, qui n'a pour effet que de détériorer nos positions à l'égard de nos clients. »

En conclusion, R. H. Lévy propose la création d'une instance de réflexion chargée de définir et de suivre la mise en place d'une meilleure coordination industrielle, financière et commerciale des deux groupes.

Source : Lettre du 8/3/1983, Archives nationales, IND. 910445.

ANNEXE VIII

LA STRATEGIE DE R. H. LEVY : LA NAISSANCE D'UN GROUPE

Discours de R. H. Lévy le 18 octobre 1983 devant 700 cadres du groupe :

« Nous devons nous placer sur les filières capables de produire des produits à bon marché. En d'autres termes, il faut renoncer une fois pour toutes à produire tout produit de bas de gamme que ce soit par autre chose que les filières adaptées au bas de gamme, c'est-à-dire les filières électriques. Tout le monde le sait. C'est à l'actionnaire de la sidérurgie française d'adopter une stratégie et de l'imposer aux deux groupes. [...] Il y a une politique de groupe. Il y a des acquisitions qui s'orientent vers l'unité de certaines industries, de certaines filières, et le renforcement de nos propres unités. [...] Nous menons une croissance externe raisonnable dans la mesure où, en plus, elle ne procède pas imprudemment à une extension du secteur public, ce à quoi nous ne tenons pas et ce à quoi l'État ne tient pas. Je ne crois pas beaucoup à l'intérêt d'une politique massive de diversification. C'est en faisant bien notre métier que nous nous redresserons et pas en cherchant à faire celui des autres parce qu'il paraît plus agréable. Nous devons préparer la sidérurgie de demain. [...] Cette modernisation, pour les usines qui ne sont pas frappées par un bouleversement de filière, c'est d'accélérer la mise à niveau économique par la productivité de la main-d'œuvre, par la productivité des machines. Il est important et fondamental que nos effectifs soient alignés. Il est également fondamental que votre mise au mille, que vos rendements techniques soient à la hauteur de ceux de vos concurrents. Soyons clairs : ce n'est pas le cas à l'heure actuelle. [...]

Le progrès passe par les cadres : le but d'une structure " Groupe ", c'est une unité de politique, une unité de pensée (éthique) et une unité de moyens de fonctionnels pour l'ensemble du groupe. Ce que nous voulons, c'est faire un groupe d'entreprises et pas un ramassis d'unités distinctes. Et c'est grâce à des outils communs en matière d'organisation que nous réussissons une décentralisation. Celle-ci n'est pas l'autonomie. Ce n'est pas l'absence de liaison. Tout au contraire. La concertation fonctionne déjà, par exemple avec la commission de concertation des cadres, avec laquelle j'ai un dialogue nourri et dont j'ai pris le parti de relever constamment les critiques et les défis. Jusqu'ici, cette commission a parfaitement répondu, je pense, à ce que vous en attendez, c'est-à-dire faire passer vos messages, et à ce que nous en attendons : nous aider à ce que vos messages soient suivis d'effet. Pourquoi ne pas créer dans les grandes unités, des " succursales ", des " annexes " de

cette commission ? Je n'y verrais aucun inconvénient. Quand vous sentez que les choses ne vont pas assez vite, ne répondent pas à vos attentes, *n'hésitez pas à le dire*. Dites-le à vos supérieurs et faites passer le message, même s'il le fallait jusqu'à Paris. C'est votre rôle d'animateurs. Chacun doit contribuer à son niveau à l'expression de cette pensée commune que la Direction Générale a, bien sûr, la responsabilité de définir mais qui doit "percoler" par l'information jusqu'à vous. Chacun doit y contribuer au niveau de ses personnels. Chacun doit contribuer au progrès de l'entreprise. Chacun à sa place. Il y aura des cercles de qualité, des groupes d'expression, des conseils d'atelier à tous les niveaux. Sans créer le désordre de circuits parallèles. Cela veut dire, vous l'avez bien compris, que la position des cadres dans cette organisation sera défendue. J'attends beaucoup des communications qui remontent de vous. Mais il faut communiquer dans tous les sens. J'attends que chaque cadre d'Usinor se considère, là où il est, comme l'ambassadeur de l'entreprise. Si vous adhérez profondément au projet d'entreprise : "une nouvelle sidérurgie est en train de naître" (et j'espère que vous en êtes convaincus ; ce n'est pas seulement un mot d'image, un mot d'affiche) votre rôle est de faire passer cette volonté parce que vous êtes des gens qui avez du poids partout où vous êtes. Le progrès passe par les cadres s'ils sont *lucides, réactifs* et s'ils sont *agressifs*. »

Source : Archives nationales, IND. 910445.

ANNEXE IX

ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ USINOR APRÈS LA FUSION USINOR-CNM

NOTE DE SERVICE N° 1 DU 24 JANVIER 1979

« 1° Le PDG est assisté de 2 Directeurs Généraux :

- M. Paul Aussure chargé de la coordination des problèmes techniques et de production.
- M. Jean Lerebours-Pigeonnière, chargé outre de la présidence du directoire de Solmer, de la coordination des problèmes d'approvisionnements et d'énergie.

2° L'ensemble des activités des deux sociétés est réparti en 4 divisions opérationnelles responsables de leurs résultats, ayant le contrôle de leurs investissements, de leurs approvisionnements et de leurs ventes :

- La division P. Plats rassemblant les activités de Denain, Dunkerque, Montataire, Biache, Blagny et la tôlerie forte de Longwy est dirigée par M. Jacques Bouvet, Directeur Général Adjoint, assisté de M. Bernard Rogy, Directeur.

- La division P. Longs rassemblant les activités de Valenciennes, Longwy-Usinor (P. Longs), Neuves-Maisons, Longwy-Chiers, Anzin, Billefont, Haudainville ainsi que les mines de fer lorraines de la société est dirigée par M. Robert Roussaux, Directeur, assisté de M. Michel Bonaud, Directeur.

- La division " Châtillon " regroupant les productions d'acier inoxydable, d'acier à grains orientés pour tôles magnétiques et les autres spécialités d'Isbergues est dirigée par M. Jean Cayla, Directeur assisté de M. Jacques Pouzet, Directeur.

- La division des Ateliers, Forges et Fonderies regroupant Thionville et Sedan est dirigée par M. André Girard, Directeur.

3° Les secteurs fonctionnels de la société sont placés sous l'autorité de :

- M. Pierre Cordier, Directeur Général Adjoint : Finance et Gestion.
- M. Jacques Michel, Directeur Général Adjoint : Activités Commerciales.
- M. Jean-Marie Nathan-Hudson, Directeur Général Adjoint : Personnel et relations extérieures.
- M. Claude Biais, Directeur : Approvisionnements.
- M. Henri de la Héronnière, Directeur du Service Juridique.
- M. Jacques Leclerc, Directeur : Métallurgie.

Les Directeurs des divisions et des secteurs fonctionnels sont placés sous l'autorité directe du Président. [...] Les responsables ci-dessus énoncés établiront avant le 15 Mars l'organigramme de leur secteur qu'ils mettront en application et diffuseront après visa du Président-Directeur Général. »

Source : Archives nationales, 910445, art. 21.

LEXIQUE TECHNIQUE

Ce lexique a pour ambition de faciliter au lecteur non-spécialiste la compréhension de certains termes techniques⁸.

Aciérie :

Elle a pour objectif d'affiner la fonte en éliminant les éléments impurs (soufre, phosphore) et en diminuant la teneur en carbone (de 2 à 5 % dans la fonte pour 0,03 % à 2 % dans l'acier. C'est la réduction ou la conversion fonte-acier). L'acier est à la fois malléable et résistant. Il peut être mis en forme par laminage ou forgeage. Les propriétés des aciers dépendent de leur composition. Un accroissement de la teneur en carbone augmente la dureté. En y ajoutant d'autres éléments, on modifie les propriétés de l'acier. Ce sont des aciers spéciaux. Les aciers au nickel-chrome sont durs et peu fragiles. Ils sont utilisés pour les roulements à billes et les plaques de blindages. Les aciers au tungstène-molybdène-chrome, dits « aciers rapides », sont adaptés aux outils tranchants travaillant à grande vitesse car leur dureté ne diminue pratiquement pas lorsqu'ils s'échauffent. Les aciers au manganèse très résistants à l'usure et aux chocs sont utilisés pour les rails d'aiguillages ou les concasseurs de roches. Enfin, les aciers au silicium sont très élastiques. On les utilise pour les ressorts.

L'acier rouille à l'air humide. On peut donc le protéger par de la graisse, de l'huile, de la peinture ou de l'émail. On peut aussi le recouvrir d'un autre métal inaltérable comme le zinc (acier galvanisé) ou l'étain (acier étamé ou fer-blanc).

Il existe plusieurs procédés de conversion. Une première filière repose sur la combustion du carbone à l'air ou à l'oxygène (Thomas, Bessemer, oxygène pur). Cette méthode est rapide (30 à 60 minutes). Elle est bien adaptée aux fontes phosphoreuses produites à partir de la minette de Lorraine où il y a une forte présence de phosphore. On introduit dans le four de la fonte liquide et de la chaux vive pour permettre la réaction chimique. Le revêtement intérieur réfractaire doit être de caractère basique afin de ne pas être attaqué. Le procédé Thomas (1877) a été le premier à l'utiliser. Mais ce type de four produit des aciers où persiste de l'azote ce qui les rend plus fragiles et écrouissables. Le procédé a été amélioré par l'utilisation d'oxygène pur lors de la réduction. Ceci accélère la réaction,

diminue la présence d'azote et rapproche la qualité des aciers produits de celle issue de l'autre procédé, le four Martin. Il permet aussi une augmentation des tailles des équipements. L'oxygène peut être injecté par une lance verticale plongée dans le haut du four (procédé L.D., Linz et Donawitz de 1952-1953, adapté aux fontes hématites et OLP, Oxygène-Lance-Poudre, de 1957, adapté aux fontes phosphoreuses). On peut aussi utiliser une lance introduite dans un four penché (procédé Kaldo 1956 ou Rotor). Enfin, l'oxygène est insufflé par le fond (procédé LWS, Loire-Wendel-Sidelor, de 1970) ou OBM (de 1970, adapté aux fours Martin). Une seconde filière utilise des fours d'affinage sur sole. Le procédé le plus connu est le four Martin. On utilise aussi de la fonte, mais on ajoute des ferrailles pour permettre l'oxydation (les coûts dépendent donc du prix de la ferraille). On peut traiter la fonte phosphoreuse en utilisant un revêtement basique et de la chaux. Pour être accélérée, la réaction suppose une augmentation de la température qui est obtenue par combustion d'un gaz ou d'un liquide à la surface du bain d'acier. L'affinage dure ici plusieurs heures, mais est beaucoup plus poussé que dans le procédé précédent. Il produit donc des aciers de meilleure qualité. Enfin, on peut distinguer une troisième filière, le four électrique. Il s'agit en fait d'une variante de l'affinage sur sole où l'apport de chaleur extérieur est réalisé par un chauffage électrique soit à travers l'acier (four à induction), soit à la surface entre deux électrodes (four à arc).

Cette filière s'est autonomisée du fait de la diminution du coût de l'électricité et de sa souplesse. Elle produit des aciers non alliés et représente environ 27 % de la production mondiale.

Agglomération :

Il s'agit d'une opération de préparation physique et chimique des charges introduites dans le haut-fourneau.

La préparation physique a pour objet de réduire le minerai en morceaux sensiblement de même grosseur et de dimensions assez faibles. Cette réduction facilite la dessiccation du minerai et augmente la vitesse de réduction et par conséquent le rendement horaire du haut-fourneau.

La préparation chimique vise à homogénéiser la composition chimique des charges successives de minerai et à préparer des agglomérés contenant à la fois le minerai, le fondant et du coke. La charge d'un haut-fourneau devient alors constante dans sa composition chimique et sa structure physique. Notons qu'on distingue le minerai de fer phosphoreux (ex :

⁸Je tiens à remercier Mme Stella Monod qui a assuré la retranscription de ce lexique.

minette de Lorraine) et le minerai hématite contenant très peu de phosphore (ex : minerai mauritanien). Ce dernier est utilisé dans les installations les plus récentes.

Bidon, Brame, Bloom, Billette :

. **Bidon** : Plaque d'acier coupée à longueur convenable transformée en tôle fine par laminage.

Ce terme a presque complètement disparu car il était adapté au laminage manuel.

. **Brame** : Bloc d'acier plus gros que le précédent destiné à être transformé en tôle moyenne.

La brame est le demi-produit utilisé dans le laminage continu.

. **Bloom** : Demi-produit de forme carré découpé à longueur convenable et destiné à la fabrication des produits longs.

. **Billette** : Même demi-produit que le bloom mais aux dimensions plus réduites.

Calamine :

Oxyde produit à la surface des tôles par le chauffage à haute température.

Coulée :

Dans cette opération, l'acier est versé du four dans une poche de coulée qui permet ensuite de remplir les lingotières (selon les cas à base carrée ou rectangulaire). Cette opération peut être effectuée en versant l'acier par le haut (coulée en chute) ou en remplissant la lingotière depuis le fond (coulée en source). Les lingots sont des demi-produits qui sont démoulés par la suite, réchauffés et laminés pour donner des brames pour les produits plats, des blooms ou des billettes pour les produits longs. La coulée continue permet de passer directement de l'acier au demi-produit en évitant les phases intermédiaires des lingots. Cette technique a été difficile à utiliser pour l'acier en particulier pour les produits plats du fait de sa température élevée de solidification et de la nécessité de maintenir des qualités de surface à un haut niveau. Il a donc fallu allier les qualités de surface de l'acier effervescent (contenant beaucoup d'oxygène) qui, en se refroidissant, peut créer plus tard des trous dans les tôles et les qualités structurelles de l'acier calmé (où la présence d'oxygène a été réduite par un apport d'aluminium). En France, cette solution est apparue dans la première moitié des années 1950.

Criques :

Défauts d'une tôle ou d'un cylindre produit par une rupture du métal.

Coils :

Bobines de tôles provenant des trains à chaud.

Cowpers :

Installations de recyclage des gaz de hauts-fourneaux.

Décapage :

Opération de préparation des coils qui consiste à ôter la couche de calamine pour permettre le laminage à froid.

Four chauffant :

Cette installation est située en amont des installations de laminage. Elle sert à réchauffer les demi-produits (brames, blooms ou billettes) à 1 200 °C afin qu'ils puissent être travaillés.

Haut-fourneau :

Il s'agit d'un four vertical de grande dimension qui fonctionne en mode continu. Dans sa partie supérieure, le gueulard, on charge le minerai aggloméré. L'opération de réduction du fer s'opère durant la descente des matières vers la cuve puis le ventre du haut-fourneau. Durant cette opération, la température de la charge augmente d'environ 300 °C à 1 250 °C. La base du creuset reçoit la fonte — environ 95 % de fer, 3 à 4 % de carbone et d'autres éléments (souffre, silicium, phosphore, etc.) – et le laitier composé d'impuretés et d'éléments non métalliques. La densité de cette dernière étant plus faible que celle de la fonte, elle surnage au-dessus. Ce laitier est utilisé ensuite dans l'agriculture (engrais), les ciments, les revêtements routiers, etc. Les gaz produits lors de l'opération sont récupérés à travers les cowpers, dépoussiérés et réutilisés dans la sidérurgie ou pour la fabrication d'électricité. Soulignons que la fonte est un produit difficile à travailler car il est cassant du fait de la forte présence de carbone (fonte blanche). La fonte ductile (fonte grise) peut être modelée et moulée grâce à une différence de température lors de la réduction.

Laminage :

C'est un procédé de transformation par écrasement des métaux à chaud ou à froid. Un laminoir comporte une ou plusieurs cages qui supportent les cylindres servant à l'opération. Selon le nombre de cylindres par cage, le laminoir est appelé duo, trio, quarto. Une catégorie particulière de laminoir, le Sendzimir, comporte dix à douze cylindres de travail de petit

diamètre et deux ou quatre cylindres d'appui. Le cylindre de travail est en contact avec le produit alors que le cylindre d'appui ne sert qu'à transmettre la puissance et la rotation. Dans la filière lingot, certaines cages servent à transformer les lingots en demi-produits. Il s'agit des blooming (fabrication de blooms) ou des slabbing (fabrication de brame). Blooms et brames sont d'abord écrasés dans des puissantes cages dégrossisseuses, puis dans des cages finisseuses. Les cages finisseuses sont destinées à donner au produit son aspect définitif. Lorsqu'un laminoir comporte plusieurs cages, on l'appelle train (les ouvriers parlent de tandem, 3 cages, 4 cages, etc.). Il est dit continu dès que le produit passe simultanément dans plusieurs cages. Les cages sont reliées par des bandes de roulement (d'où le train à bandes). Le laminoir est manuel lorsque l'introduction des tôles et le réglage de la pression et de la vitesse sont effectués à la main.

Larget :

Demi-produit servant à la fabrication des tôles fines. Ce terme est moins employé aujourd'hui car il était adapté au laminage manuel.

Palplanches :

Planches métalliques enfoncées verticalement dans le sol, utilisées à sec pour les fondations d'un pont ou dans le soutien des berges d'un canal.

Produits longs :

Ils sont fabriqués sur des laminoirs qui écrasent de façon simultanée verticalement et latéralement les blooms et les billettes afin d'en faire des rails, des profilés, du fil d'acier (ex : fil machine, câbles tressés...), ou des rondes à béton (BTP, etc.).

Produits plats :

Ils sont fabriqués sur des laminoirs qui utilisent des brames et les transforment en plaques (épaisseur de plus de 10 mm), tôles de 10 à 2 mm (chaudronnerie, fontes automobiles), tôle forte entre 5 et 10 mm, et moyenne entre 2 et 5 mm (pour la construction navale), tôle fine de moins de 2 mm (carrosserie automobile, électroménager). Une bonne partie des tôles sortant du train à chaud (en bobines appelées coils) est laminée à froid pour réduire encore l'épaisseur. Les produits sont ensuite recuits afin d'éliminer l'écrouissage — c'est-à-dire une variation des caractéristiques structurales de l'acier — résultant du laminage à chaud et de leur restituer les propriétés mécaniques de l'acier, par exemple l'emboutissabilité.

On les lamine très légèrement au skin-pass qui est un laminage permettant d'obtenir un allongement homogène de la tôle. Les produits plats peuvent être livrés en bobines ou en feuilles.

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES, GRAPHIQUES ET CARTES

Carte 1 : Mines de fer d'Usinor	p.
Carte 2 : Usines sidérurgiques du Nord et de l'Est	p.
Carte 3 : Les usines sidérurgiques	p.
Carte 4 : Les usines sidérurgiques en 1976	p.
Carte 5 : Les villes sidérurgiques en France	p.
Carte 6 : Les usines sidérurgiques de la région de Saint-Étienne	p.
Tableau 1 : Approvisionnements d'Usinor en minerais de fer (1962-1964)	p.
Tableau 2 : Comparaison des prix des produits sidérurgiques en France et à l'exportation (1949-1953)	p.
Tableau 3 : Évolution du capital d'Usinor (1948-1985)	
Tableau 4 : Les prêts d'aide à la construction et à la propriété accordés par Usinor (1948-1981)	p.
Tableau 5 : Comparaison des salaires des différentes branches industrielles (1978-1983)	p.
Tableau 6 : Les œuvres sociales d'Usinor (1954-1981)	p.
Tableau 7 : Livraisons des usines du Nord selon la destination en 1966	p.
Tableau 8 : Ventes par département des usines d'Usinor en 1966	p.
Tableau 9 : Durée de présence des administrateurs au conseil d'administration	p.
Tableau 10 : Rentabilité des capitaux propres	p.
Tableau 11 : Effectifs des usines d'Usinor en 1972	p.
Tableau 12 : Pourcentage des ingénieurs et cadres dans certaines branches de l'industrie en 1954 et 1968	p.
Tableau 13 : Pourcentage des ingénieurs et cadres dans les branches de l'UIMM en 1970	p.
Tableau 14 : Augmentation du pourcentage des ingénieurs et cadres par branche entre 1956 et 1970	p.
Tableau 15 : Consommation des produits sidérurgiques en France	p.
Tableau 16 : Comparaison des coûts de revient de quelques usines d'Usinor (1979)	p.

Tableau 17 : Répartition des effectifs salariés selon les régimes de travail	p.
Tableau 18 : Évolution du prix moyen des ventes entre 1981 et 1983	p.
Tableau 19 : Évolution des prix moyens des ventes de tôles	p.
Graphique 1 : Expéditions d'Usinor (1948-1965)	p.
Graphique 2 : Évolution du capital d'Usinor (1948-1985)	p.
Graphique 3 : La production d'acier en France et chez Usinor (1948-1985)	p.
Graphique 4 : La part de marché d'Usinor sur le marché national (1948-1985)	p.
Graphique 5 : Chiffre d'affaires et résultats d'Usinor (1948-1985)	p.
Graphique 6 : Cours de l'action Usinor (1957-1978)	p.
Graphique 7 : Effectifs des usines d'Usinor en 1960	p.
Photo 1 : Train à chaud de Sollac	p.
Photo 2 : La technique du laminage manuel	p.
Photo 3 : Le site de Denain en 1994	p.
Figure 1 : Les trains Steckel et Blain	p.
Figure 2 : Organigramme de Montataire	p.
Figure 3 : Organigramme de la Direction d'Usinor en 1980	p.
Document : Décision de réorganisation de la société du 16 décembre 1966	p.

- *Aceralia,17, 410
- *Aciérie du Nord et de l'Ouest,57
- *Aciéries de Longwy,37, 46, 107, 236, 237, 263, 265, 274, 365
- *Aciéries réunies,57
- *Aciers réunis de Nord-Est et Denain-Anzin (Arnedo),11
- *Aerospatiale,269
- *AFORP de l'Oise,196
- *Aisne,205
- *Albert Frère (société),340
- *Algérie,183
- *Allemagne,26, 32, 38, 39, 52, 55, 57, 59, 61, 62, 63, 64, 68, 74, 79, 87, 100, 101, 245, 266, 269, 274, 325, 329, 333, 353, 356, 357, 367, 371, 410
- *Alsace-Lorraine,26
- *Amermont-Domary (mines),366
- *Amicale du personnel,459
- *Angevilliers (mines),328
- *Aniche,80
- *Anjou (bassin minier),44
- *Anzin,26, 32, 37, 51, 52, 53, 86, 95, 205, 220, 236, 240, 241, 263, 267, 268, 271, 277, 278, 287, 322, 341, 354, 468, 476
- *Aptus Solenfer,78
- *ARBED,17, 410
- *Arcelor,17, 18, 87, 243, 410, 412
- *Ardennes,120, 123, 126, 205, 373
- *ARMCO,60, 163
- *Arras,80
- *Ascométal,243, 370, 409
- *Association de la sidérurgie et des mines de fer de Lorraine (Assimilor),239, 281
- *ATT,238
- *Aubagnac,268
- *Aubrives-Villerupt,365
- *Aubry,366
- *Autriche,100
- *Azincourt,33, 42, 80
- *Baboeuf (centre de vacances),174, 460
- *Bacholle,46
- *Banque de France,259, 331
- *Banque de Paris et des Pays-Bas,98, 329, 337
- *Banque européenne d'investissement (BEI),332, 337
- *Bas-Rhin,205
- *Bazailles-Ville-en-Montois (mines),44
- *Beauval (centre de vacances),174
- *Beckley Lick Run Compagny,366
- *Belgique,42, 61, 62, 63, 79, 87, 312, 325, 329, 338, 339, 340, 348, 349, 356, 367, 410
- *Bellevue (*aérium*),141, 174
- *Benelux,100, 274
- *Berlaimont,361
- *Bessèges,241
- *Bessemer (cité ouvrière),35, 145
- *Béthune,139
- *Biache-Saint-Vaast,57, 340, 341, 342, 373, 399, 476

- *Billancourt,28, 163
- *Billemenont,469
- *Billemont,277, 278, 279, 280, 348, 354, 476
- *BIRD,74
- *Blagny,127, 341, 354, 476
- *BNP,235, 237, 331, 332, 334
- *Boulogny (mines),76
- *Boullaies (centre de vacances),174
- *Boullay-Thierry (centre de vacances),174, 460
- *Bourg-en-Bresse,341
- *Boyaval,366
- *BP France,342
- *Bresciani,351, 352
- *Brésil,93, 323
- *Brévilley,279, 280, 291, 321, 325, 341, 346, 350, 373, 469
- *Briey (bassin minier),44
- *Brissonneau,143
- *British Iron and Steel Corporation/British-Steel,74, 410
- *Bruxelles,46
- *Bruxelles Lambert,329
- *Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM),74
- *Caen,82, 352, 407
- *Cail (établissements),461
- *Caisse d'amortissement pour l'acier,336, 337
- **Caisse de secours au décès*,141
- *Caisse des dépôts et consignations,101, 106, 152, 153, 356, 366, 367
- *Caisse mutualiste de solidarité du personnel,459
- *Caisse nationale des marchés de l'État,28, 49
- *Caisse Saint-Éloi,459
- *Cambrai,353
- *Cardiff,82
- *CARLAM,340
- *Carnaud-Basse-Indre,107
- *CCE,395
- *CEE,262, 324, 348
- *Centre,108
- *Centre (région),70, 97, 99, 142
- *Centre de recherches et d'études des chefs d'entreprise,238
- *Cercle des ingénieurs,145, 146
- *CETIM,291
- *CFAS,370
- *CFDT,210, 284, 295, 313, 314, 353, 362, 396, 397
- *CFEM,357, 368
- *CFTC,159
- *CGC,284, 295, 297, 353, 362, 396
- *CGT,55, 140, 149, 157, 161, 162, 163, 197, 198, 208, 209, 210, 211, 217, 284, 289, 295, 296, 297, 303, 353, 362, 396
- *Chambre de commerce et d'industrie de Lille,235
- *Chambre régionale du Nord-Pas-de-Calais,235
- *Chambre syndicale de l'automobile,169
- **Chambre syndicale de la sidérurgie du*

- Nord de la France*,62
- *Chambre syndicale de la sidérurgie française (CSSF),29, 52, 57, 62, 63, 96, 169, 273, 274
 - *Chambre syndicale de Maubeuge,159
 - *Chambre syndicale de Valenciennes,159
 - *Champagne-Ardenne,384
 - *Chantiers navals de La Ciotat,370
 - *Chantilly,143, 146, 297
 - *Charbonnages de France,42, 247, 327
 - *Charbonnages de Nord et Lorraine,42
 - *Charleroi,337
 - *Charleville-Mézières,341, 384
 - *Châtillon,67, 98, 99, 102, 250, 266, 340, 342, 343, 344, 346, 350, 369, 374, 391, 393, 401, 476
 - *Châtillon-Commentry,57, 257, 275, 338, 399
 - *Châtillon-Commentry-Neuves-Maisons,98, 235, 379
 - *Châtillon-Firminy,99
 - *Châtillon-Gorcy,341
 - *Châtillon-Neuves-Maisons,85, 237, 238, 255, 335, 337, 339, 340, 341, 391, 398, 409
 - *Chausson,143, 154, 167, 183, 188, 190
 - *Chavanne-Delattre,361
 - *Chavanne-Kétin,361, 369, 370
 - *Chiers,341, 342, 346, 360, 379
 - *Chiers-Châtillon,238, 322, 340, 341, 342, 346, 362, 399
 - *Chiers-Châtillon-Gorcy,339, 366
 - *Chiers-Longwy,354
 - *CIC,334
 - *CII-Honeywell-Bull,269
 - *Cisatol,77, 393
 - *CNM,393, 394, 476
 - *CNPf,59, 238, 303, 346
 - *Coca-Cola,409
 - *Cockerill,348, 350, 362
 - *Cockerill-Rehon,349, 365
 - *Cockerill-Sambre,410
 - *Comité d'études stratégiques (Usinor),247
 - *Comité d'organisation de la sidérurgie (CORSID),108, 233
 - *Comité des forges,234
 - *Commentry-Biache,339, 346
 - *Commission des Communautés européennes,325, 332, 358
 - *Communauté,63
 - *Communauté européenne,85, 324, 357, 363, 367, 368, 399
 - *Communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA),62, 65, 79, 82, 86, 87, 88, 93, 105, 106, 111, 205, 234, 263, 264, 273, 305, 319, 325, 328, 330, 332, 337, 356, 359
 - *Compagnie des ateliers et forges de la Loire (CAFL),102, 158
 - *Compagnie française des aciers spéciaux (CFAS),356, 360, 362, 364, 368, 405
 - *Compagnie française des forges et fonderies,369
 - *Comptoir des produits sidérurgiques (CPS),14, 65, 85, 86
 - *Comptoir national d'escompte de Paris,235

- *Condé-sur-Escaut,29
- *Constructions métalliques de Provence,342
- *Constructions navales et industrielles de la Méditerranée et de France-Dunkerque,370
- *Convention générale de protection sociale de la sidérurgie (CGPS),186, 188, 191, 201, 276, 319, 326, 327, 344, 352, 353, 354, 373, 375, 376, 377, 378, 380, 381, 394, 395, 409
- *Corbie,341, 360
- *Cornegliano,60
- *Corus,410
- *Cour des comptes,370, 375, 383, 385, 390, 401, 402
- *CPS,87
- *Crédit agricole,343
- *Crédit lyonnais,19, 47, 81, 99, 110, 238, 256, 258, 259, 331, 332, 334, 342, 363, 411
- *Crédit national,29, 48, 317, 330, 332, 336, 356
- *Creil,143, 154, 167, 170, 184, 185, 188, 212, 295, 302
- *Creusot-Loire,238, 357, 360, 361, 369
- *Creusot-Loire Dunes,360
- *Dauphin (groupe),305
- *Davignon (plan),324, 325, 359
- *De Wendel,58, 88, 89, 107, 154, 312
- *De Wendel-Firminy,237
- *Delattre-Levivier,361
- *Denain,11, 15, 22, 23, 26, 28, 29, 30, 32, 35, 43, 47, 50, 51, 52, 53, 62, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 79, 80, 81, 85, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 108, 109, 110, 114, 130, 132, 134, 140, 141, 144, 146, 149, 150, 153, 154, 160, 162, 169, 175, 181, 185, 186, 189, 195, 201, 203, 204, 205, 206, 211, 217, 218, 220, 223, 225, 235, 240, 241, 250, 252, 271, 272, 275, 276, 277, 280, 286, 291, 295, 297, 298, 302, 313, 320, 321, 326, 330, 344, 345, 347, 349, 352, 353, 354, 355, 364, 366, 371, 372, 378, 386, 396, 399, 414, 416, 459, 468, 476
- *Denain Athlétique Club,154
- *Denain-Anzin,11, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 57, 74, 75, 77, 86, 114, 222, 230, 231, 234, 235, 245, 257, 264, 267, 274
- *Denain-Athlétique,461
- *Denain-Nord-Est,274
- *Détroit,106
- *Deutsche Bank,329
- *Dilling,237, 360
- *Direction de la Sidérurgie,18
- *Direction de la Sidérurgie du ministère de la Production industrielle,28
- *Direction des Industries du fer et de l'acier (DIFA),76, 101
- *Direction des Industries métallurgiques et minières (DIMME),18, 76, 350
- *DNEL,234, 267, 274, 275, 328, 333, 336, 338, 339, 362
- *Dodge (plan),82
- *Douai,80, 355
- *Douchy,80
- *Droitemont-Giraumont (mines),366
- *Dunes,82, 98, 99, 102, 360
- *Dunkerque,11, 15, 17, 29, 38, 43, 51, 52, 66, 67, 72, 74, 75, 76, 82, 83, 94, 95, 96,

- 97, 99, 100, 101, 102, 110, 111, 112, 139, 151, 152, 153, 155, 159, 160, 163, 177, 179, 201, 204, 205, 206, 218, 225, 235, 241, 246, 248, 256, 262, 266, 267, 271, 272, 273, 275, 276, 277, 278, 280, 283, 284, 285, 286, 287, 291, 296, 305, 312, 313, 314, 315, 320, 321, 322, 327, 331, 332, 339, 341, 344, 345, 347, 352, 353, 355, 356, 360, 362, 364, 365, 369, 370, 371, 372, 373, 376, 378, 385, 396, 399, 402, 408, 409, 414, 415, 416, 451, 468, 471, 476
- *Dunkerque II,150, 256, 271, 312
- *Dunkerque III,287, 312, 314, 316, 317, 329, 340, 397
- *Dunkerquoise *Voir* : *Société dunkerquoise de sidérurgie (SDS)
- *Dupont (banque),36
- *École polytechnique,29, 243, 340
- *École professionnelle, ENP,186
- *Economic Cooperation Administration,59
- *Enbange,109
- *Épinay-sur-Seine,77
- *Equihen (camping),460
- *Escaro-Nord (mines),44
- *Escaudain,463
- *Escaut,267
- *Escaut (canal de l'),81
- *Escaut-Meuse,37, 236, 247, 263, 266, 267, 275
- *Escaut-Val,267
- *Espagne,17, 323, 351, 410
- *Est (région),46, 58, 70, 94, 100, 107, 108, 109, 139, 142, 146, 149, 154, 155, 158, 160, 189, 206, 236, 239, 247, 271, 275, 279, 282, 291, 298, 304, 322
- *États-Unis,22, 23, 25, 28, 29, 47, 58, 93, 163, 229, 235, 246, 273, 306, 310, 351, 358, 360, 366, 412
- *Etilam-Gravigny,357, 366, 368
- *Eurofer (accords),15, 325, 358, 359, 363, 367
- *Export-Import Bank,106
- *FDES,101, 259, 269, 273, 317, 328, 329, 330, 332, 334, 336, 361
- *Ferrière-aux-Étangs (mine),44
- *Fical,366, 368
- *Fillols (mines),44
- *Finsider,60
- *Firminy,97, 98, 102, 123, 124, 128, 237, 369
- *FIS,343, 366, 371
- *Flick,74
- *FO,55, 159, 284, 396
- *Fonds de modernisation et d'équipement (FME),48, 61, 330
- *Fonds spécial d'adaptation industrielle,355
- *Forges et Aciéries de Denain et Anzin,11
- *Forges et Aciéries du Nord,120
- *Forges et Aciéries du Nord et de l'Est,11, 56, 338
- *Forges et Aciéries du Nord et Lorraine,39, 40
- *Forges, Aciéries et Laminoirs du Nord (Falnor),11
- *Fos-sur-Mer,11, 38, 111, 155, 204, 255, 273, 275, 291, 312, 314, 315, 316, 317, 320, 329, 331, 332, 333, 340, 344, 345, 347, 353, 360, 372, 397, 408, 414, 471
- *Frouard,51, 361

- *Fuji,266 318, 328, 329, 331, 332, 333, 334, 336, 337, 343, 346
- *Gagneraud père et fils,78
- *Galicier (banque),36
- *Galvanor,77, 204, 368, 393
- *General Electric,131
- *Générale de Belgique,329
- *Générale de fonderie,339
- *GESIM,380
- *GIE « Valdunes »,357
- *Giraumont (mines),76
- *GNM,357
- *Godbrange (mines),44
- *Gorcy,274, 341
- *Grande-Bretagne,26, 47, 78, 82, 100, 106, 233, 269, 329, 348
- *Grandrange,369
- *Gravigny,368
- *Great Lakes Steel Corporation,106
- *Grèce,93
- *Greenwalt (procédé),272
- *Groupement d'étude d'une usine littorale intégrée,111
- *Groupement des industriels de Creil,158, 161, 196
- *Groupement des industriels de Creil et du sud de l'Oise,159
- *Groupement des industriels métallurgiques de l'arrondissement de Valenciennes,235
- *Groupement des industries métallurgiques (GIM),157, 158
- *Groupement des industries sidérurgiques (GIS),103, 105, 106, 259, 260, 273, 315, 318, 328, 329, 331, 332, 333, 334, 336, 337, 343, 346
- *Groupement pour le train à bandes de l'Est,107
- *Groupement pour le traitement des minerais de fer (Getrafer),74
- *Gueugnon,107, 108
- *Guissani,351
- *H. Goering (usine),52
- *Hainaut-Sambre,340
- *Halouze (mines),76
- *Harpener (mine),74
- *Harris-Marinoni,185
- *Haudainville,354, 476
- *Haumont,38, 51, 53, 220, 240, 267, 268
- *Haute Autorité de la CECA,63
- *Hautes-Rivières,341, 360
- *Hauts-fourneaux de la Chiers,339, 340
- *Hennebont-Basse-Indre,82
- *Herserange,269
- *Hettange-Grande (mines),274
- *Hollande,101, 367
- *Homburg,40
- *Hoogovens,410
- *Houillères du bassin Nord-Pas-de-Calais,80
- *Hussigny,274, 365
- *Huttenwerke,64
- *Ida,274
- *IMS,369, 401
- *INSEE,92, 256, 292, 310

- *Institut de l'entreprise,238
- *Institut de recherche de la sidérurgie (IRSID),71, 234, 260, 288, 290, 291, 418
- *Institut de recherches de la sidérurgie (IRSID),51
- **Institution de Prévoyance Usinor*,140, 176, 379
- *Intra,370
- *Isbergues,99, 101, 339, 341, 353, 357, 365, 372, 399, 476
- *Italie,59, 60, 74, 93, 101, 163, 183, 273, 274, 314, 329, 348, 351, 363, 471
- *Italsider,60, 351, 369
- *Janson de Sailly (lycée),29
- *Japon,59, 60, 64, 78, 82, 99, 197, 229, 266, 269, 270, 273, 308, 310, 323, 348, 351, 356, 367, 401, 410
- *Jarny (mines),328, 366
- *Jarville,38
- *Jeunesse denaisienne,461
- *Joeuf,365, 369
- *John & Laughin,410
- *Joudreville (mines),44, 76
- *Krupp,410
- *La Barbière (centre de vacances),174
- *La Défense,392, 399
- *La Ferrière (mines),76
- *La Providence Rehon,365
- *La Tricherie,341
- *Lacq,267
- *Laitiornor,78
- *Laval-Aulnoye,57
- *Laval-Dieu,127, 241, 266, 267, 268, 271, 291
- *Lazard (banque),41
- *Le Boucau,82
- *Le Havre,314, 341
- *Leclercq-Sézille (forge),38
- *Levallois-Perret,393
- *Lille,46
- *Limbourg-Meuse,42
- *Loire,158
- *Longoméfal,275, 305, 368, 393, 401
- *Longwy,15, 44, 154, 160, 189, 219, 241, 264, 267, 269, 271, 272, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 286, 291, 302, 320, 323, 326, 328, 341, 344, 345, 348, 349, 352, 354, 355, 362, 364, 365, 366, 372, 373, 384, 387, 396, 468, 471, 476
- *Longwy-Chiers,354, 365, 476
- *Longwy-Usinor,354
- *Lorraine,27, 33, 35, 38, 39, 42, 43, 44, 61, 62, 81, 87, 107, 108, 110, 248, 266, 269, 270, 275, 276, 281, 312, 314, 322, 338, 342, 355, 371, 384, 471, 472
- *Lorraine-Escaut,13, 17, 37, 75, 81, 83, 85, 95, 101, 106, 146, 151, 160, 226, 227, 235, 236, 237, 239, 241, 243, 247, 248, 250, 253, 255, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 269, 274, 275, 277, 279, 280, 281, 282, 283, 287, 299, 300, 304, 306, 330, 343, 380, 392, 393, 394, 407, 417
- *Lorraine-Kétin,361
- *Louis Blanc (cité ouvrière),153
- *Lourches,330
- *Louvroil,38, 39, 50, 53, 69, 70, 97, 103, 160, 220, 240, 267, 268, 271, 272, 275, 276, 277, 278, 280, 286, 320, 322, 325,

- 326, 327, 347, 348, 468
- *Louvroil-Maubeuge,272
 - *Louvroil-Montbard-Aulnoye,235
 - *Luxembourg,17, 61, 63, 87, 271, 325, 329, 348, 367, 410
 - *Maine-et-Loire,275
 - *Malo-les-Bains,152
 - *Mannesman,64
 - *Marais (usine),360, 372
 - *Marché commun,63
 - *Marcoke,317
 - *Mardyck,201, 204, 280, 313, 314, 317, 321, 331, 345, 364, 371, 376
 - *Marichal-Kétin,361
 - *Marine,57, 88, 108, 124, 237, 238, 360
 - *Marinoni,167, 185
 - *Marmichpont,107, 108
 - *Marmichpont, voir Marine,107
 - *Maroc,183
 - *Marrel,67
 - *Marshall (plan),55, 58, 59, 61, 107
 - *Maubeuge,51, 57, 241, 264, 272, 277, 284, 291
 - *Mertian (cité ouvrière),143, 153
 - *Messempré,127
 - *Métalescaut,321, 325, 346, 357
 - *Metzange,328
 - *Meurthe-et-Moselle,44, 158
 - *Michevielle,365
 - *Micheville,108
 - *Mines de fer du Nord-Est,366
 - *Mines du cœur et de la boule réunis,42
 - *Mission de contrôle interministérielle d'entreprises sidérurgiques,328
 - *Mondeville,82, 352
 - *Monnet (plan),55, 57, 58
 - *Montataire,11, 18, 19, 22, 23, 28, 29, 30, 35, 38, 39, 40, 47, 50, 53, 66, 67, 68, 72, 77, 79, 80, 85, 93, 98, 99, 100, 110, 114, 119, 120, 122, 123, 125, 126, 127, 130, 134, 138, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 157, 158, 160, 161, 163, 165, 168, 171, 175, 177, 178, 180, 181, 182, 183, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 193, 195, 196, 199, 200, 201, 203, 204, 208, 210, 211, 215, 216, 218, 220, 223, 225, 240, 241, 249, 252, 277, 280, 283, 286, 288, 289, 291, 295, 296, 297, 298, 302, 303, 304, 321, 327, 330, 338, 345, 356, 360, 362, 365, 373, 376, 378, 379, 381, 399, 402, 403, 414, 416, 455, 465, 468, 476
 - *Mont-Saint-Martin,241, 264, 268, 272, 277
 - *Moselle,107, 158, 205
 - *Moulaine (mine),268
 - *Mouzon,127
 - *Mulhouse,142
 - *Murville (mines),44, 76
 - *Naud (banque),36
 - *Neunkirchen,39, 40
 - *Neuves-Maisons,341, 342, 346, 348, 349, 350, 355, 360, 364, 365, 369, 372, 380, 396, 399, 471, 476
 - *New York,86, 93
 - *Newco,17
 - *Nippon Steel,266, 410
 - *Noisy-le-Sec,241, 263

- *Nord (région),11, 27, 29, 31, 32, 35, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 57, 62, 81, 85, 86, 94, 100, 108, 139, 142, 147, 154, 155, 160, 177, 184, 189, 205, 206, 212, 220, 239, 269, 270, 272, 275, 279, 281, 282, 291, 295, 297, 298, 304, 314, 337, 338, 384
- *Nord-Est,11, 22, 25, 28, 30, 31, 32, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 49, 50, 53, 57, 75, 80, 86, 114, 142, 222, 230, 231, 233, 234, 235, 237, 238, 240, 245, 257, 264, 267, 274, 337, 338, 362
- *Nord-Lorraine,38, 40, 42, 330
- *Nord-Pas-de-Calais,80, 186, 263
- *Normande,57, 352
- *Normandie (bassin minier),44
- *Nouvelle Synthe,153
- *Office central de la métallurgie du Nord (Ocmenor),46
- *Office professionnel de la sidérurgie,57
- *Oise,11, 123, 127, 187, 304
- *Ondaine,369
- *Otto Lazar,351
- *OTUA,319
- *Oye-Plage,297
- *Pamiers,369
- *Paribas,29, 40, 41, 98, 99, 102, 235, 237, 257, 315, 329, 331, 332, 333, 334, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 346, 356
- *Paris,46, 149, 159, 160, 162, 169, 170, 200, 230, 240, 249, 251, 282, 283, 304, 305, 306, 389, 390, 396
- *Parodi (arrêté),157, 171, 303
- *Parti communiste français,55, 56, 63
- *Pas-de-Calais,82, 85, 86, 205
- *Petitjean,354
- *Peugeot-Loire,357, 368, 369, 370
- *Piennes (mines),44, 76, 328, 366
- *Poirier (cité ouvrière),142
- *Poissy,28
- *Pompey,180, 315, 356
- *Pont-à-Mousson,108, 240
- *Pont-à-Vendin,274
- *Porcheville,351
- *Port-Talbot,82
- *Posco,410
- *Pyrénées-Altantiques,82
- *Pyrénées-Orientales (bassin minier),44
- *Raty et C^{ie},274
- *Rehon,348, 350, 355, 364, 365, 372, 373, 379
- *Renault,28, 58, 107, 163, 255, 355
- *RFA,100, 271, 310, 329, 348
- *Rhône acier,351
- *Rhône-Poulenc,238
- *Richard Thomas and Baldwin,106
- *Rolling Mill Cy,25
- *Rombas,369
- *Rothschild (groupe),74
- *Ruhr,62, 64, 74, 83, 269, 371
- *SA de Joudreville,366
- *Saarstahl,410
- *Sacilor,71, 96, 290, 335, 342, 343, 348, 351, 352, 355, 356, 358, 362, 364, 365, 369, 370, 371, 401, 405, 409
- *Sacilor-Sollac,360
- *Saint-Chamond,361

- *Saint-Chély-d'Apcher,369
- *Sainte-Colombe,341
- *Saint-Étienne,99, 361, 372, 396
- *Saint-Gobain,409
- *Saint-Jorioz, Corse (centre de vacances),174
- *Saint-Martin-Le-Bouillant (centre de vacances),460
- *Saint-Pierremont (mines),44
- *Saint-Raphaël (centre de vacances),174
- *Sarre,39, 338
- *Saulnes,274, 277, 365
- *Saulnes et Gorcy,265, 269, 271, 274, 275, 365
- *Saulzoir,263
- *Saxby,143
- *Schneider,108, 238, 338, 370
- *Schuman (plan),54, 55, 62, 63, 79
- *SDAU,372
- **Sécurité sociale*,140, 178, 380, 459
- *Sedan,127, 241, 266, 267, 268, 271, 280, 291, 320, 322, 325, 328, 350, 361, 469, 476
- *Sedan-Brévilley,277
- *Segré (mines),44, 76, 275
- *Seine,205
- *Seine-et-Oise,205
- *Sendzimir (procédé),77
- *Senelle,241, 247, 267, 272, 277, 286, 364
- *Senelle-Longwy,272
- *Senelle-Maubeuge,37, 57, 236, 263, 275, 365
- *Sérémainge,107
- *Sidelor,88, 89
- *Sidenor,45, 46
- *Sidfos,317
- *Simca,28, 163
- *Simonet (plan),325
- *SLPM,305, 368
- *SNCF,45, 78, 79, 80, 208
- *Société anonyme de construction et de galvanisation de Montataire, voir Galvanor,77
- *Société civile immobilière Kléber-Malo,152
- *Société civile immobilière, « Le pont du Moulin »,152
- *Société de construction et galvanisation de Denain-Lourches,77
- *Société de gestion d'emprunts collectifs de la sidérurgie,337
- *Société de participations et de constructions navales,370
- *Société de transports sidérurgiques (SOFRASID),81
- *Société de ventes du Nord de la France (Sovenor),86
- *Société des aciéries de Firminy,98, 99, 102
- *Société des aciéries et laminoirs de Paris (ALPA),34, 314, 332, 345, 346, 351, 357, 368, 393
- *Société des aciers fins de l'Est (SAFE),107, 109, 158
- *Société des aciers spéciaux de la Chiers,341
- *Société des boulonneries de Thiant,238

- *Société des constructions métalliques de Provence,238
- *Société des forges de Strasbourg,271
- *Société des forges et aciéries de Denain-Anzin *Voir* Denain-Anzin
- *Société des forges et aciéries de Nord et Lorraine *Voir* : Nord-Lorraine
- *Société des forges et aciéries du Nord et de l'Est *Voir* : Nord-Est
- *Société des hauts-fourneaux de la Chiers,341
- *Société des hauts-fourneaux de Saulnes et Uckange,274
- *Société des houillères du Nord et du Pas-de-Calais,75
- *Société des laminoirs de Strasbourg,271, 278, 357
- *Société des machines lourdes,370
- *Société des mines de fer de Mauritanie (Miferma),74, 100
- *Société des mines de fer de Mokambo,74
- *Société des mines de Lens,41
- *Société des moulins à scories de Lourches,77, 274
- *Société des tubes de Maubeuge,264, 275
- *Société des tubes de Valenciennes,29, 33
- *Société du Levant de Mons,42
- *Société dunkerquoise de sidérurgie (SDS),98, 102, 103, 105, 235, 237, 266, 330
- *Société financière Usinor-Châtillon,393
- *Société financière Usinor-Châtillon (SFUC),342, 361
- *Société française d'étude d'installations sidérurgiques (SOFRESID),98, 100
- *Société générale,84, 259, 331, 332, 334
- *Société lorraine de laminage continu (Sollac),27, 29, 58, 61, 66, 83, 96, 99, 101, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 242, 247, 259, 264, 265, 266, 270, 272, 275, 290, 294, 314, 316, 317, 322, 333, 369, 409, 414
- *Société métallurgique de Normandie,352, 407
- *Société métallurgique et navale Dunkerque-Normandie,352
- *Société minière de Longwy,366
- *Société nationale pour la vente des scories Thomas (SNST),78
- *Société pour la vente des aciers (Soveda),86
- *Société sidérurgique Châtillon-Neuves-Maisons,341
- *Société sidérurgique de granulation,78
- *Société sidérurgique de participation et d'approvisionnement en charbon (Sidéchar),74
- *Société valenciennoise d'industrialisation,373
- *Société valenciennoise d'industrie,327, 357
- *SODICAR,384
- *SODILOR,384
- *Sodinor,86, 384
- *Solmer,111, 255, 315, 316, 317, 332, 333, 336, 346, 356, 472, 476
- *Soloval,46
- *Soveda,93
- *Soveda USA Incorporated,86, 93
- *Steckel,123
- *Tarente,314

- *Tecalloy,410
- *Territoires d'Outre-Mer (TOM),85, 86, 88, 89, 93, 205
- *Terville,385
- *Thionville,15, 42, 152, 241, 264, 265, 271, 272, 277, 278, 279, 280, 291, 314, 320, 321, 322, 325, 326, 327, 328, 333, 340, 345, 348, 350, 361, 365, 385, 469, 476
- *Thomson,269, 387
- *Thyssen,64, 333, 369, 410
- *Tiercelet (mines),44
- *Toulon,351
- *Tréfileries et câbleries Chiers-Châtillon-Gorcy (CCG),341, 357, 368
- *Tréfileries et câbleries de Chiers-Châtillon-Gorcy (CCG),393
- *Tressange (mine),328
- *Trignac,38, 39, 40, 51
- *Trith-Saint-Léger,38, 39, 98, 153, 321, 326, 346, 384
- *Tubes de Valenciennes et Denain,29
- *Tucquegnieux,328
- *Tucquegnieux (mines),366
- *Turquie,93
- *Uckange,38, 40, 42, 241, 274, 365
- *UCPMI,107, 108
- *Ugine,39, 108, 409
- *Ugiperval (procédé),39, 46, 51, 80, 81
- *Unieux (laboratoire de recherche),369
- *Unimétal,370, 409
- *Union des industries chimiques,238, 342
- *Union des industries métallurgiques et minières (UIMM),157, 239, 281, 303, 376, 396
- *UNIREC,369
- *United Engineering,29
- *Usines Laparde,366
- *Usines métallurgiques de la Basse-Loire (UMBL),39, 40, 51
- *Usines métallurgiques du Hainaut (UMH),337
- *Usinor Sales Corporation,306
- *Usinor-Export,393
- *Usinor-Sacilor,270, 409, 411
- *Usinor-Vente,393
- *Valencienne,142
- *Valenciennes,15, 26, 38, 39, 41, 42, 46, 50, 51, 53, 69, 70, 73, 80, 86, 92, 94, 95, 97, 103, 120, 146, 152, 153, 159, 160, 165, 174, 181, 183, 185, 186, 189, 194, 204, 205, 210, 216, 218, 220, 230, 235, 240, 249, 267, 268, 271, 272, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 286, 291, 295, 305, 306, 313, 314, 320, 321, 326, 327, 340, 346, 347, 348, 354, 355, 360, 366, 369, 372, 373, 390, 392, 396, 399, 414, 416, 468, 476
- *Valexyl,366, 368
- *Vallourec,29, 98, 101, 235, 264, 266, 267, 275, 297, 304, 313, 366, 392
- *Valmétal,361
- *Vierzon,341
- *Vignolle (cité ouvrière),153
- *Vireux-Molhain,341, 356, 360, 365, 366, 372, 396
- *Wattenstedt,52
- *Wean Engineering (Warren),29
- *Westinghouse Electric International,29,

131

*Wirth (cité ouvrière),35

*Workington,82

*Yawata,266

Achille, Jean-Claude,238, 342, 362

Adami, Adamo,351

Allard, Marc,51

Aron, Alexis,56, 57

Atlan, Daniel,142

Aussure,27, 28, 30, 31, 43, 45, 47, 61, 62, 94, 97, 98, 99, 102, 107, 108, 109, 110, 129, 130, 131, 132, 237, 239, 243, 245, 246, 248, 252, 256, 266, 268, 270, 296, 304, 307, 311, 312, 315, 316, 328, 333, 339, 340, 342, 349, 351, 352, 356, 357, 372, 392, 398, 404, 476

Aussure, Paul,19

Autin,134, 149, 198, 209, 217

Avelange, Pierre,250

Bain, J.,78

Balthazar, Fernand,28, 31, 233, 243, 245

Bandt (de), Jacques,308

Barral,191, 210

Barre, Raymond,328, 339

Baseilhac,342

Bauer, Michel,246

Baumgartner, W.,101

Bazard,146, 186, 199, 287

Becquet,144, 191, 209, 217, 377

Bénac, André,40

Benoit,125

Bergier, Françoise,26

Bertreux, Camille,250

Besse, Jean-Pierre,295, 296, 303

Bessy, Christian,284

Bettend,185

Biais, Claude,476

Blain, Paul,123

Blignière (de), Madame,185

Bonaud, Michel,476

Bonnet, Serge,279

Borgeaud,28, 31, 94, 98, 146, 234, 236, 237, 243, 244, 245, 246, 247, 251, 252, 266, 267, 268, 269, 294, 306, 312, 315, 336, 339, 340, 342, 347, 349, 351, 360, 362, 385, 392, 397, 398, 414

Borgeaud, Maurice,57, 266

Bouvet, Jacques,476

Bouvet, Michel,243, 351, 400

Boyer, Daniel,362

Brynaert,295, 296, 303

Bureau, Albert,55

Bureau, Léon,235, 247

Bush, Georges,412

Bussière, Éric,338, 340

Cabaret, Pierre,30, 148, 155, 160, 162, 164, 166, 167, 195, 209, 219, 220, 249, 252, 379

Cadart, Michel,19, 372, 395, 396, 400, 401

Cadart, Michel,372

Camous, Paul,328, 333, 357

Caprai,153, 165, 166, 183, 184, 186, 210, 216, 219, 241, 252, 284

Cardot,19, 258, 331, 334, 335, 343

Cardot, Claude,362
 Caron, François,34
 Catoire, famille,181
 Cavallier, famille,240
 Cavillon,159
 Cayla, Jean,476
 Cenac,145, 182, 183, 192, 246, 252, 279, 378
 Cerou,361
 Ceyrac, François,303
 Chacornac, Georges,87
 Champin, Marcel,235
 Champin, Pierre,235, 238
 Chandler, Alfred,232, 233, 247, 404, 414, 415
 Charlet, Pierre,362
 Charnasse (de),43
 Cheix,324
 Chenevier, Jean,238, 342, 362
 Chetcuti, Claude,238, 362
 Chevénement, Jean-Pierre,371, 471
 Chotard, Yvon,238
 Coche,362
 Cohen, Yves,214
 Colligny (de), R.,256
 Com,185, 186, 198, 199, 206
 Constant, Jean,87
 Coquet, André,250
 Corde,19, 84, 259, 332, 336, 337, 343, 351
 Corde, Michel,334
 Cordier, Pierre,400, 476
 Courtois,125, 130
 Crancée,43, 46, 63, 64, 234, 240, 250
 Crancée, Georges,28
 Cuvelette, Ernest,41
 Damien, Jacqueline,82, 99, 244
 Damien, René,15, 25, 27, 28, 29, 31, 33, 57, 58, 61, 62, 63, 64, 82, 96, 97, 98, 101, 102, 159, 169, 233, 234, 237, 243, 244, 245, 247, 248, 267, 268, 414
 Davignon,324, 325, 359
 Debré, Michel,269
 Delacôte,363
 Delaval, Louis,362
 Delors, Jacques,361
 Denis, Albert,101
 Descamps, ?,42
 Descamps, Alfred,235
 Descamps, famille,235, 239
 Descamps, Guillaume,235, 237
 Descamps-Poullier, A.,41
 Dewisplaere,121, 162, 198, 209, 211, 218
 Dherse,294, 314, 315
 Dherse, Louis,107
 Didelot,28, 44, 64, 171, 177, 187, 196, 209, 240, 245, 252, 253
 Didelot, Pierre,302
 Dollé, Claude,369
 Dollé, G.,243, 410
 Dreyfus, Pierre,361
 Ducastel, ingénieur général des Ponts et

Chaussées,43
 Dulac, Philippe,362
 Dulongcourty,187
 Dumez, Hervé,112
 Durand-Rival,314
 Elkann, Jean-Paul,357, 362
 Estoile (de l'),324
 Etchegaray,18, 19, 161, 171, 238, 243, 245, 342, 344, 346, 349, 350, 356, 359, 362, 387, 388, 390, 391, 392, 394, 396, 398, 401, 404, 409, 415
 Etchegaray, Claude,16
 Fabius, Laurent,369
 Farnier, Charles,235, 237
 Fauroux, Roger,409
 Ferry, Jacques,324, 346, 368
 Floquet, Didier,362
 Florence, Sargant,78
 Fontaine, Pierre,235, 237, 247
 Frayon,191, 201, 209, 296, 299, 374, 402
 Freyssenet, Michel,70
 Fridenson, Patrick,163
 Gadonneix, Pierre,362
 Galloro, P.-D.,35
 Gandillon, Jean,238, 342
 Garcia,149, 161, 163, 211, 216, 377, 381
 Garcia, Raphaël,140
 Gauffriau,99
 Geib, Maurice,53, 234, 249, 250
 Girard, André,476
 Giraud, André,335, 339, 340, 342
 Giscard d'Estaing, Valéry,101, 315
 Glineur,146, 186, 200, 297, 299
 Goudchaux, Edmond,40
 Goudchaux, Mathieu,40, 233
 Grelon, André,294
 Gribaudo, Maurizio,181
 Griolet, Gaston,40
 Groux, Guy,142
 Guillaume, ingénieur général des Mines,43
 Haberer, Jean-Yves,316
 Hardy, Odette,26, 37, 42, 47, 48, 183, 184, 185
 Héronnière (de la), Henri,476
 Hesse,130, 145, 147, 150, 163, 167, 168, 178, 199, 389
 Hounshell, David,132
 Hüe de la Colombe, Jean,28, 31, 52, 99, 155, 204, 234, 236, 237, 243, 244, 245, 246, 247, 252, 266, 267, 268, 306, 312, 314, 315, 318, 333, 342, 347, 349, 350, 351, 362, 392, 397
 Iegy, Claude,403
 Iribarne (d'), Philippe,210
 Jaillard,93, 148, 169, 210, 388
 Jaillard, Robert,250
 Jekot,163, 164
 Jeunemaître, Alain,112
 Joly, Jacques,362
 Judet, Pierre,362
 Koechlin, André,142
 Kuhlmann, famille,41
 Kuisel, Richard,59

Labbé,237, 247, 265, 266, 267
 Labbé, famille,37, 239
 Labbé, Roland,236, 237, 239
 Lagersie,143, 146, 147, 148, 149, 154,
 163, 170, 183, 184, 200, 210, 253, 279,
 283, 298, 302, 382
 Lambert,143, 168, 190
 Lasserre,289, 292, 293, 294
 Lasserre, Henri,288
 Latourte, Jean,108
 Laveissière, famille,37, 236
 Lawrence, Paul,10, 213
 Le Blan, famille,239
 Le Blan, Jean,234, 237, 247
 Leborgne,187, 192, 195, 217, 381
 Leclerc, Eugène,40
 Leclerc, Jacques,52, 67, 84, 92, 97, 101,
 112, 221, 247, 252, 260, 267, 268, 290,
 292, 306, 476
 Lecoeur,168, 200, 201, 402
 Lecou-Barème, Xavier,362
 Ledoux, Pierre,237, 362
 Lefauchaux, Robert,107, 109
 Legendre, Jacques,353
 Lelong,187, 390
 Lenormand, Georges,233, 234, 237
 Lenté, famille,37, 266
 Lenté, François,37, 236, 238, 342
 Lenté, Jacques,37
 Lerebours-Pigeonnière,19, 47, 67, 68, 75,
 93, 94, 100, 139, 153, 160, 195, 202,
 212, 215, 219, 220, 221, 237, 241, 245,
 246, 247, 249, 251, 252, 266, 301, 306,
 320, 322, 342, 392, 476
 Lévy,,19, 238, 363, 364, 369, 370, 375,
 395, 396, 398, 399, 400, 401, 404, 405,
 415
 Lévy, Catherine,142
 Lévy, R. H.,16, 149, 349, 360, 362, 369,
 371, 375, 471, 474
 Lorsch, Jay,10, 213
 Loubert, René,371, 401
 Louvel, Jean-Marie,99, 237, 339
 Macaux, Marcel,99, 102
 Mailly,148
 Maistriau,94
 Malcor, Henri,124, 231, 238
 Malézieux, Jacques,188
 Mallet,162, 167, 171
 Mallevalle, Marcel,250
 Marcellin,269
 Marshall,55, 58, 59, 61, 107
 Martin, Roger,51, 57, 108, 240, 409
 Masson, Jacques,238, 342
 Masson, Jean,362
 Mayoux, C.,343
 Mer,401, 409, 410
 Mer, Francis,243
 Messin, G.,351
 Messin, Georges,314
 Messin, M. G.,34
 Meuleau, Marc,96
 Michel, Jacques,268, 476

Mioche, Philippe,27, 43, 46, 47, 48, 71, 76,
 89, 91, 92, 249, 314
 Mitterrand, François,352
 Mönick, Emmanuel,41, 235, 237, 339
 Monnet, Jean,55, 57, 58, 62
 Monod, Stella,478
 Monory, René,335
 Monteiro,378, 383
 Montéra, Mme de,395, 398
 Morel, Christian,209
Morin, François,340
 Morsel, Henri,211
 Morvan, Yves,308
 Mottet,206
 Moussa, Pierre,339, 340
 Nathan-Hudson,161, 218, 219, 280, 281,
 282, 283, 284, 294, 298, 300, 303, 304,
 327, 373, 394, 395, 398, 476
 Nathan-Hudson, Jean-Marie,19
 Naud, Édouard,36
 Naud, Joseph,36, 235
 Naud, Paul,36, 234, 235
 Nervo,247
 Nervo (de), famille,239
 Nervo (de), Jacques,24, 31, 37, 234, 238,
 342
 Nervo (de), Jean,37
 Nervo (de), Léon,37
 Nervo (de), Robert,37
 Noiriél, Gérard,177
 Noue (de la), Étienne,395
 O'Sullivan, Mary,233, 247
 Padioleau, Jean-Gustave,316
 Parodi,157, 171, 303
 Perrin,51
 Perrin, ingénieur,39
 Pettigrew, Andrew,419
 Peyrard, Catherine,71, 131, 132, 134, 196
 Pinguet,187
 Pommey,71, 291
 Pompidou, Georges,269, 405
 Porat,98, 141, 154, 181, 186, 195, 217,
 353, 378
 Porché,99, 234, 246, 247, 306
 Porché, Jacques,234
 Pouzet, Jacques,250, 476
 Presles, Pierre,53, 234, 250
 Raffarin, Jean-Pierre,410
 Rambaud, Gustave,99, 237, 333, 338, 339,
 340, 342, 362
 Ranieri, R.,60
 Raty, Daniel,236, 238, 342
 Raty, Gustave,274
 Raty, Jean,274
 Raty, Marc,274
 Reynaud, Jean-Daniel,212
 Ribeill, Georges,208
 Ricard, Pierre,96
 Rigo, Henri,250
 Rist, J.,234
 Riveline, Claude,319

Rocard, Michel,352
 Rogy, Bernard,243, 476
 Rosat,154, 176, 178, 245, 249, 253, 283, 298, 305, 398
 Rosat, Jean-Jacques,145
 Rosière (de la),324
 Rossignol,81, 110, 330, 332, 363
 Rothschild,31
 Roussaux, Robert,476
 Roy, Eugène,57
 Sainsaulieu, Renaud,207
 Schulz, Roger,338
 Schuman,75
 Schuman, Robert,54, 55, 62, 63, 79
 Schweitzer, Louis,364
 Seillière de Laborde, Ernest,236
 Seillière, Jean,236, 238
 Sermier, François,49
 Servant, Jean,362
 Sirot, Paul,238
 Sirot, Pierre,238, 362
 Soubie, Raymond,328
 Spreux,305
 Stievenart,145, 201, 388
 Talabot,37
 Talabot (frères),31
 Talmant,205
 Talon,191, 193, 379
 Tannery, Jean-Paul,265, 266, 349
 Taylor,136
 Thépot,41
 Thiriez, P.,41
 Thiriez, Pierre,233
 Thyssen,315
 Tirmarche, Gérard,362, 397
 Trevisanut,193
 Turletti,120, 126, 197, 211, 389
 Ullmo, Yves,362
 Valetti, Jean-Claude,362
 Veltz, Pierre,163
 Vergé, Emmanuel,234, 237
 Verry, Maurice,119, 123
 Verry, Michel,127
 Weber, Henri,231, 238, 404
 Wendel (de), famille,38, 108, 109, 239
 Wendel (de), François,27, 58, 109
 Wendel (de), Henri,108, 315
 Wendel (de), Renée,236
 Wibratte, Louis,235
 Woronoff, Denis,26