

Cécile CAILLOL

UNIVERSITE PARIS X
Septembre 1992

DES INGENIEURS DU CORPS DES MINES
AYANT FAIT CARRIERE
DANS LA SIDERURGIE
AU XXEME SIECLE.

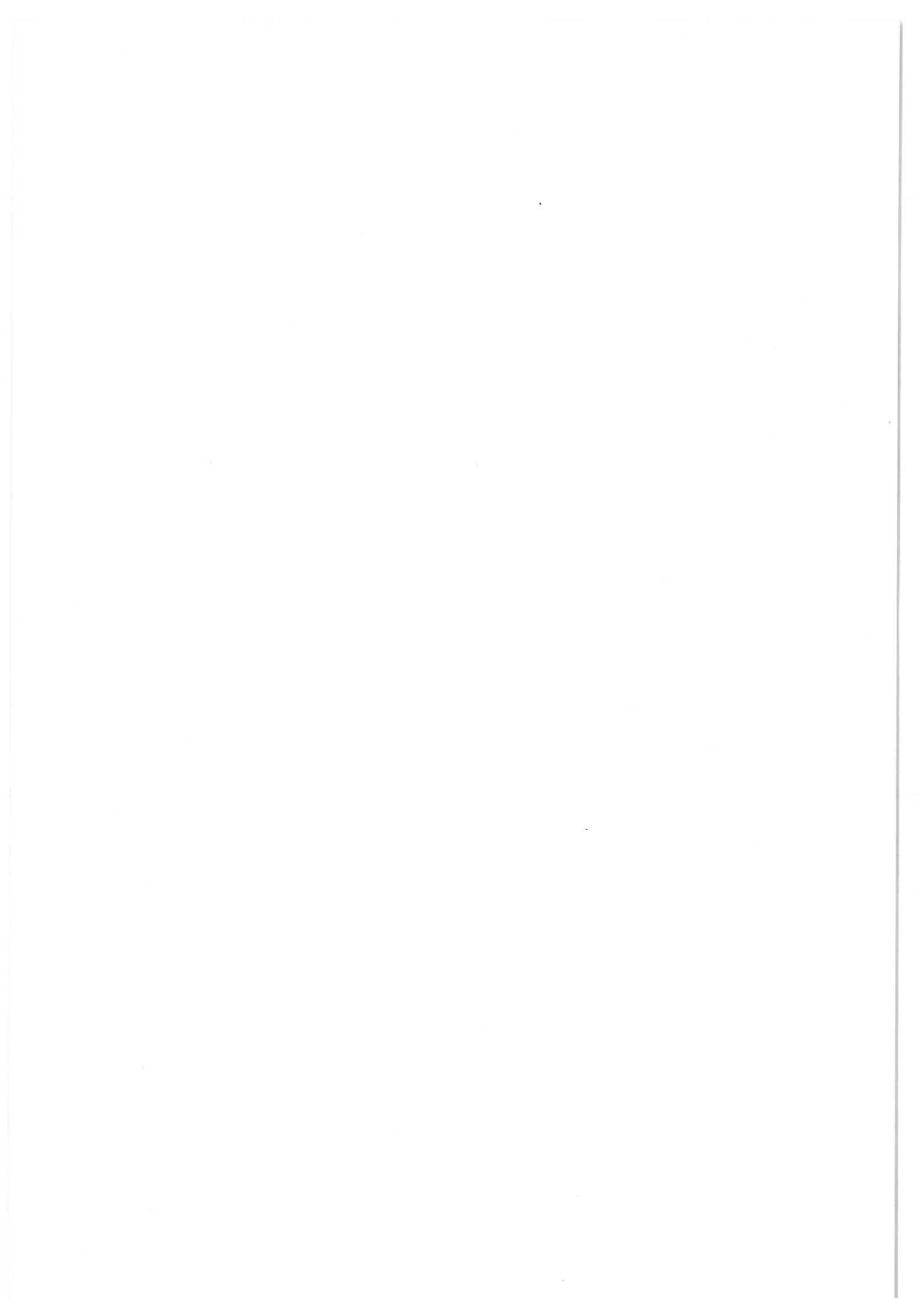
MEMOIRE DE MAITRISE D'HISTOIRE CONTEMPORAINE
Sous la direction de M. Alain PLESSIS et de
M. André THEPOT.

Remis par Poste Catholique le 24/03/30

Je tiens à remercier vivement, pour leur accueil et leur aide précieuse,

Madame et Monsieur BALLING (fille et gendre de M. AUBRUN),
Monsieur BORGEAUD,
Madame et Monsieur LETOURNEUR (fille et gendre de M. PERRIN),
Madame LEVY-BRUHL (fille de M. ARON),
Monsieur PAULTRE (ingénieur ayant travaillé avec M. PERRIN)
Madame TORDJMAN (documentaliste de la FFA),
ainsi que,
Monsieur PLESSIS et Monsieur THEPOT.

Sans oublier mon père, Auriane et Philippe.





Monsieur ARON, Alexis.

Né le : 24 janvier 1879 à Nîmes (Gard)

Décédé le : 29 juillet 1973 à Paris

Fils de : Maurice ARON Profession : Ministre du Culte

et de : Eugénie ROTHSCHILD

Marié à : Marguerite FOREST

Nombre d'enfants : 3

Etudes primaires et secondaires : à Luneville

Décorations : Chevalier de la Légion d'Honneur, le 12/07/17

Officier de la Légion d'Honneur, le 21/07/34

Commandeur de la Légion d'Honneur, le 13/08/48.



Monsieur AUBRUN, Jules.

Né le : 23 octobre 1881, à Montluçon (Allier)

Décédé le : 8 février 1959, à Paris

Fils de : Philippe AUBRUN Profession : Inspecteur de
l'enseignement primaire

Et de : Marie-Louise MOMIRON

Marié à : Emma VIDOR

Nombre d'enfants : 2

Etudes primaires et secondaires : à Boulogne-sur-Mer

Décorations : Grand Croix de l'ordre de Saint OLAF (Norvège)

Croix du Mérite Militaire (Espagne)

Chevalier de la Légion d'Honneur, le 20/09/21

Officier de la Légion d'Honneur, le 06/03/30

Commandeur de la Légion d'Honneur, le 10/07/47

"Le 10 juillet 1947, le gouvernement décernait à Jules AUBRUN la cravate de Commandeur de la Légion d'Honneur ; il rendait ainsi un solennel hommage à celui qui, au péril de sa liberté, avait si magnifiquement défendu l'honneur de sa profession et sauvegardé son patrimoine, matériel et moral".

Source : A. ARON, "Jules AUBRUN (1900) 1881-1959", La Jaune et la Rouge, février 1960, n° 135, p. 32.



Monsieur PERRIN, René.

Né le : 7 juin 1893, à Grenoble (Isère)

Décédé le : 15 janvier 1966

Fils de : Magnus PERRIN Profession : (X) Militaire

Et de : Blanche BERTRAND

Marié à : Hélène SENTIS

Nombre d'enfants : 2

Etudes primaires et secondaires : à Grenoble

Décorations : Chevalier de la Légion d'Honneur, le 06/02/32

Officier de la Légion d'Honneur, le 21/03/50

Commandeur de la Légion d'Honneur, le 01/03/61.



Monsieur BORGEAUD, Maurice.

Né le : 5 octobre 1909 à Marseille (Bouches du Rhône)

Fils de : Luc BORGEAUD Profession : Commerçant

Et de : Rose CARBONEL

Marié à : Janine GANTZER

Nombre d'enfants : 3

Etudes primaires et secondaires : à Marseille

Décorations : Chevalier de la Légion d'Honneur, le 02/09/54

Officier de la Légion d'Honneur, le 12/07/65

Commandeur de la Légion d'Honneur, le 21/12/73

INTRODUCTION.

La France qui aborde le XIXème siècle est un pays essentiellement rural, dont le tissu économique est fait d'activités agricoles, manufacturières et de commerce. La révolution industrielle va la tirer progressivement de cette quiétude agraire. La modernisation du pays nécessite des équipements et des produits finis disponibles en quantité importante, elle passera donc par la mise en place, notamment, d'une industrie lourde : l'acier est le matériau moderne qui répond le mieux aux besoins de ce développement. La sidérurgie, thème de ce travail, sera en quelque sorte l'épine dorsale de cette économie en pleine croissance.

La France des hauts-fourneaux fait ainsi son entrée sur la scène économique et industrielle. L'histoire de sa gestation et de son épanouissement est parallèle à celle des sciences et des techniques. Pour notre part, nous avons voulu montrer qu'il s'agit aussi d'une histoire d'hommes. En effet, il a fallu au départ la volonté de doter notre pays d'un outil performant et autonome vis-à-vis des autres nations, apte à assurer à la France une place de choix au sein des grands états modernes et industrialisés. Cette volonté est en ce sens non seulement industrielle et productiviste mais véritablement politique puisque l'autonomie industrielle est une des clés de la souveraineté politique. D'autre part, il a fallu que de grands capitaines d'industrie prennent la barre de la sidérurgie moderne afin d'en préciser les

objectifs, d'en assurer le fonctionnement et d'en gérer l'organisation. Leurs talents se sont donc exprimés dans plusieurs directions, qu'il s'agisse de la production, de la logistique, de la gestion et de la finance, de la technique et de la technologie proprement dite, pour au bout du compte en arriver à ce que fut leur motivation première : produire de l'acier français.

Nous allons donc nous intéresser à quelques uns de ces ingénieurs issus du prestigieux corps des Mines, pour qui la plus noble des activités consistait à être sidérurgiste. Par ce biais, nous verrons pourquoi ces élites normalement destinées au service de l'Etat ont choisi cette profession ; et nous tenterons d'éclairer les rapports intimes qui ont rendu indissociables la sidérurgie française et quelques ingénieurs du corps des Mines, durant à peu près un demi-siècle (1918-1970). Nous avons donc choisi pour notre étude de suivre la carrière de quatre de ces "X-Mines" : M. ARON (1879-1973), M. AUBRUN (1881-1959), M. PERRIN (1893-1966), et M. BORGEAUD (né en 1909). Ils nous permettront en effet d'aborder trois des caractéristiques de l'industrie sidérurgique qui nous paraissent capitales, c'est-à-dire, l'organisation pour les deux premiers, la technique pour M. PERRIN, et le grand patronat pour M. BORGEAUD ; même si tous ont été tout cela à la fois, comme nous le verrons...

Afin de réaliser ce travail, nous avons consulté plusieurs types de sources : des dossiers de la Légion d'honneur (de

M. ARON et de M. AUBRUN), ainsi qu'un dossier individuel d'ingénieur du corps des Mines (de M. PERRIN), provenant des Archives Nationales. Nous avons eu la chance de pouvoir interviewer M. BORGEAUD et de nous entretenir avec M. BALLING (gendre de M. AUBRUN), Mme LEVY-BRUHL (fille de M. ARON), Mme et M. LETOURNEUR (fille et gendre de M. PERRIN). Tous nous ont aimablement prêté les archives en leur possession (articles de presse, diverses allocutions sur ou de ces personnes, etc...). De plus, nous avons trouvé divers renseignements à l'Association des Anciens Elèves de l'Ecole polytechnique, à l'Ecole des mines, et à la Fédération Française de l'Acier. Enfin, nous tenons à souligner que certains dossiers -individuels ou de Légion d'honneur- nous ont été inaccessibles. Nous n'avons pu retrouver leurs traces, ni aux Archives Nationales, ni au ministère de l'Industrie.

D'autre part, nous pensons que nous aurions pu obtenir d'autres précisions concernant l'action de ces hommes dans la sidérurgie. Malheureusement, le service d'archives d'USINOR-SACILOR n'est pas encore constitué...

Nous avons distingué trois grandes parties dans notre mémoire. La première concerne les ingénieurs du corps des Mines et le métier de sidérurgiste : nous verrons en quoi consistait la formation "X-Mines", pourquoi et dans quelles circonstances ces hommes ont quitté le service de l'Etat pour travailler dans des sociétés sidérurgiques, et de quelle manière on peut dire de ce secteur qu'il était une "chasse

gardée" des ingénieurs du corps des Mines. Dans la deuxième partie, nous analyserons leur fonction de dirigeants d'entreprises à travers une monographie de chacun d'eux. Enfin, la troisième partie sera consacrée à leur rôle de responsables d'organisations qu'elles soient sidérurgiques ou non sidérurgiques. ¹

¹ Nous retraçons en annexe p. 130 à p. 144, une histoire de la sidérurgie depuis 1945.

PREMIERE PARTIE

DES INGENIEURS DU CORPS DES MINES ET LE METIER DE SIDERURGISTE.

Dans cette première partie, nous nous proposons de voir comment les quatre ingénieurs qui font l'objet de notre étude, ont tout d'abord choisi de faire une grande école : Polytechnique ; puis d'entrer au corps des Mines : un des plus prestigieux ; pour ensuite quitter le service public afin de se consacrer au métier de sidérurgiste : pour eux, le métier noble par excellence. Nous verrons aussi que la sidérurgie fut le secteur privilégié des ingénieurs du corps des Mines, et que ces derniers, de par leurs communes formation et profession, ont été amenés à se côtoyer, et donc à s'apprécier mutuellement...

A. LA FORMATION "X-MINES".

1) L' "X".

Etre ingénieur du corps des Mines supposait obligatoirement d'avoir suivi la formation polytechnicienne ¹.

Rappelons brièvement ² que l'Ecole centrale des travaux publics, créée en 1794, fut rebaptisée sous le nom d'Ecole polytechnique par décret du 22 octobre 1795. L'article premier du décret précise la mission de l'Ecole ³ : "l'Ecole polytechnique est destinée à former des élèves pour le service de l'Artillerie, du Génie militaire, des Ponts et Chaussées et Constructions civiles, des Mines, des constructions de vaisseaux et bâtiments de mer, de la topographie et en même temps pour l'exercice libre des professions qui nécessitent des connaissances mathématiques et physiques". L'Ecole, créée civile en 1794, fut militarisée par Napoléon Ier le 16 juillet 1804, et adopta la devise : "Pour la patrie, les sciences et la gloire".

¹ G. GRUNBERG, "L'Ecole polytechnique et "ses" grands corps", Annuaire international de la fonction publique, 1973-1974, p.383 et p.400, il cite l'article 16 du décret du 22 octobre 1795 qui indique que le corps des Mines réservait l'exclusivité du recrutement direct à l'Ecole Polytechnique. Toutefois, il existait un recrutement latéral opéré parmi les ingénieurs des travaux des Mines, mais il restait très restreint... Le corps des Mines ne s'est réellement ouvert aux polytechniciens que depuis 1969.

² Pour de plus amples détails, consulter : J.P. CALLOT, Histoire de l'Ecole Polytechnique, Lavauzelle, 1982.

³ Source : "L'Ecole polytechnique et "ses" grands corps", art. cit., P.383

Sur les quatre personnes étudiées, toutes eurent très jeunes l'ambition de faire cette école prestigieuse, à l'exception de M. PERRIN.

Ils préparèrent le concours ¹ dans des lycées de grande renommée: M. ARON et M. PERRIN firent leur Mathématiques-Spéciales à Saint Louis, M. AUBRUN à Louis le Grand, M.BORGEAUD au Lycée Thiers de Marseille.

M. ARON intégra l'X en 1897, à l'âge de 18 ans, et fut 56ème au classement à l'entrée.

M. AUBRUN, qui avait été reçu major à l'Ecole normale supérieure sciences, choisit pourtant de faire l'Ecole polytechnique. Et cela au grand désespoir de son père, professeur lui-même, qui aurait voulu que son fils fasse une carrière dans l'enseignement. Mais lui était, dès cette époque, plus intéressé par la vie des affaires et l'industrie. Il entra donc à l'X en 1900, à l'âge de 19 ans, dans les dix premiers. Pour la seule et unique fois de sa vie, il n'était pas le premier ! Il avait certes des "excuses", puisque la veille d'une épreuve il passait la soirée avec un ami de taupe originaire de Varsovie, apprenant à ses dépens que la résistance à la vodka d'un Polonais n'est pas une légende ! Le lendemain, l'esprit encore embrumé par les excès de la veille, il ne put fournir le maximum de ses capacités. Il rendit une copie très médiocre qui, par la

¹ Pour passer le concours, les candidats devaient être français, avoir 17 ans au premier janvier de l'année du concours et vingt ans au plus (jusqu'à 23 ans pour les "surlimites" qui s'engageaient à servir dans l'armée pendant dix ans) ; être pourvus du diplôme du baccalauréat et d'un certificat d'aptitude au service militaire. Pour un exemple, cf Annexe p. 145.

suite, le pénalisa pour son classement au concours ¹. M. BORGEAUD avait lui aussi le même état d'esprit que M. AUBRUN : il voulait faire Polytechnique et rien d'autre. Ainsi, à la fin de sa première année de Spéciales, il a été admis à l'Ecole Normale (7ème), il n'avait alors pas tout à fait 17 ans. Et, c'est afin d'intégrer l'X (comme nous l'avons dit, il fallait avoir au moins 17 ans au 1er janvier précédant le concours) qu'il fit une seconde année de Spéciale. Il fut donc admis en 1927, major de sa promotion. Le cas de M. PERRIN est un peu différent : en 1911 (il avait 18 ans), il fut reçu simultanément à Polytechnique et à Normale. Or il était peu enthousiaste à l'idée de choisir la première : "Dès ma sortie du collège, très déçu par l'oral de l'X, et par ce que certains anciens me décrivaient du travail à l'Ecole, j'avais pratiquement décidé d'entrer à l'Ecole Normale" ². En effet, il se sentait très attiré par l'étude de la science pure, mais "ce sont les larmes de ma mère, femme de polytechnicien mort jeune, à la pensée qu'elle ne me verrait pas sous l'uniforme traditionnel, qui m'ont fait changer d'avis" ³. Il intégra donc l'X en 1911, 13ème sur 220 élèves ⁴. Et finalement, il ne regretta pas d'avoir suivi la formation polytechnicienne : "Si je l'aime, ce n'est point,

¹ Cette anecdote nous a été rapportée par M. BALLING, gendre de M. AUBRUN.

² Source : Discours de remerciements à l'occasion de la remise de son épée d'académicien, le 01/06/1956.

³ ib.id.

⁴ Source pour les classements : Répertoire Général des Anciens Elèves de Polytechnique. Dans chaque promotion, il y avait en général entre 220 et 320 élèves.

par fierté d'avoir porté le bicorne et l'épée traditionnels, mais parce que je ressens très profondément ce dont je lui suis redevable, à elle, à mes chefs et maîtres, à mes camarades, à l'inoubliable ambiance qui a imprégné deux années de ma jeunesse et m'a initié à ma vie d'homme" ¹.

Nous n'avons que très peu d'éléments concernant la scolarité de ces polytechniciens. La durée des études était de deux ans, mais un engagement de trois ans dans l'armée était contracté en entrant à l'Ecole, (donc il y avait deux ans d'études puis un an de service militaire). Les élèves y étaient pensionnaires.

Le seul dossier individuel que nous ayons pu obtenir est celui de M. PERRIN ². Nous y apprenons que celui-ci, orphelin de père, a obtenu une bourse d'Etat ³, d'un montant total de 2 700 F : 2 000 F pour la bourse en elle-même (elle correspondait aux frais de la pension qui s'élevaient à 1 000 F par an, soit 2 000 F pour les deux années d'études), et 700 F pour le trousseau (comprenant l'achat du "grand-U", l'uniforme du polytechnicien). En contrepartie de cette bourse, il souscrit à l'engagement décennal. Tout polytechnicien, qui sort de l'Ecole, s'engage à servir au moins pendant dix ans dans les services publics civils ou militaires. S'il démissionne avant ce délai, il doit

¹ Source : R. PERRIN, "De l'utilité de la formation polytechnicienne", La Jaune et la Rouge, juillet 1957, n°68, p.15.

² Dossier Individuel des Archives nationales, série F14 n°11633.

³ La demande de cette bourse ainsi que son accord figurent en annexe, p. 145 à 148, n°3 à 7.

rembourser une somme définie chaque année. Ici, elle correspondait au montant des frais de pension et de trousseau. Toutefois, il arrivait que la famille paie les études de leur fils afin qu'il ne soit pas lié à cet engagement ; ce fut le cas de M. BORGEAUD. Ainsi il semble que cette école d'Etat n'ait pas toujours été gratuite (?).

Dans ce dossier nous trouvons aussi les relevés de notes correspondant à ses deux années d'études à l'X ¹. M. PERRIN (dont la fourchette des notes va de 12 à 19) semblait très à l'aise dans toutes les matières, et particulièrement dans le domaine des Sciences (Physique et Chimie) où il excellait. Ceci n'est pas étonnant de la part d'un homme qui, comme nous le verrons, a toujours privilégié dans son travail l'alliance intime de la recherche et de la science appliquée.

D'une manière générale, on peut dire que tous étaient de brillants élèves puisqu'ils sont sortis dans la "botte" ² : M. ARON termina l'X en 1899, 4ème ; M. AUBRUN en 1902, major de sa promotion ; M. PERRIN en 1913, 3ème ; et M. BORGEAUD en 1929, major.

Viser les premières places est l'ambition de tout polytechnicien : il peut ainsi choisir le corps ayant le plus de prestige et d'intérêt. L'Ecole polytechnique recrutait des "sujets" pour les différents services publics, civils ou militaires, que les élèves choisissaient d'après leur rang de

¹ Voir annexe, p. 148 à 152, n° 8.

² C'est-à-dire dans les premières places au classement de sortie de l'X.

classement ¹.

Or, les places pour le corps des Mines étaient (et le sont d'ailleurs toujours maintenant) les plus recherchées, nous y reviendrons... Tous décidèrent bien évidemment d'être corpsards. Mais avant d'intégrer, il leur fallait accomplir leur service militaire ². N'oublions pas que Polytechnique est par vocation une école militaire ³ ! Ceux qui entraient au corps des Mines étaient nommés sous-lieutenants ⁴ dans un régiment d'artillerie. Il faut préciser que tous devaient suivre, pendant neuf mois, l'instruction technique nécessaire aux sous-lieutenants d'artillerie sortant de l'Ecole polytechnique. Cette formation s'effectuait à l'Ecole d'application de l'artillerie, à Fontainebleau. Puis, ils étaient affectés pendant trois mois dans un corps de troupe d'artillerie. Par exemple, M. PERRIN fut affecté au 22ème Régiment à Versailles, M.BORGEAUD au 2ème Régiment à Grenoble.

Ainsi M. ARON a accompli son service de 1899 à 1900 ; M.AUBRUN de 1902 à 1903 ; M. PERRIN de 1913 à 1914 ; M.BORGEAUD de 1929 à 1930... Ils pouvaient commencer leurs

¹ *Services civils* : mines, ponts et chaussée, manufactures de l'Etat, postes et télégraphes, poudres et salpêtres.

Services militaires : artillerie de terre, artillerie de mer, commissariat de la marine, commissariat colonial, génie militaire, hydrographie, marine nationale.

² Depuis les années 70 environ, cela a changé : on ne fait plus son service militaire à la sortie de l'X mais à l'entrée.

³ L'Ecole, primitivement sous l'autorité du Ministère de l'Intérieur, dépend du Ministère de la Guerre.

⁴ Les polytechniciens affectés aux carrières civiles étaient tous nommés sous-lieutenant de réserve.

études à l'Ecole des mines...

2) Le "Corpsard".

L'Ecole nationale supérieure des mines de Paris fut créée en 1747 ; depuis 1900, elle est dotée de la personnalité civile. Dès le début, l'Ecole a été destinée à former les ingénieurs de l'Etat pour le service des Mines, et, jusqu'à la deuxième guerre mondiale, elle a été rattachée au Ministère des Travaux Publics.

Il existait trois catégories d'élèves : les élèves ingénieurs, les élèves externes ou titulaires ¹, et les élèves étrangers ². La catégorie qui nous intéresse est celle des élèves ingénieurs.

Comme le montre E.N. SULEIMAN dans son étude sur les grandes écoles et les grands corps ³, de même qu'il existe une hiérarchie entre les écoles, il y en a également une entre les corps, les deux étant étroitement unis. Et l'on peut appliquer ses propos à la période que nous étudions : "Il existe une véritable symbiose entre les grandes écoles et les grands corps. Les premiers sortis de l'Ecole polytechnique choisissent d'entrer dans le corps des Mines ou celui des Ponts et Chaussées, et si ceux-ci sont considérés comme les corps techniques les plus prestigieux, c'est en grande partie parce qu'ils sont choisis par les meilleurs éléments des

¹ Le terme d'"externe" fut remplacé dans les années 1910 par celui de "titulaire". Source : Annuaire de l'Ecole des mines.

² Ces deux dernières catégories étaient recrutées par voie de concours.

³ E.N. SULEIMAN, Les élites en France, Editions du Seuil, 1979, p.101.

meilleures écoles".

L'"X-Mines" était donc (et l'est encore) l'élite des polytechniciens, pour ne pas dire l'élite de l'élite.

Après la difficile sélection au concours d'entrée à Polytechnique, un nombre très restreint d'élèves était admis à entrer dans le corps : dans la promotion de M. ARON, ils étaient quatre ; dans celles de M. AUBRUN et M. BORGEAUD, ils étaient cinq ; seule celle de M. PERRIN était un cas extraordinaire, au sens propre du mot, pour l'époque car ils étaient dix.

Nous pouvons expliquer cette croissance de l'effectif du fait que pendant le premier conflit mondial, l'Ecole ayant été fermée, les promotions des années de guerre ont été concentrées en une seule en 1918.

En totalité, si l'on comptabilise les élèves externes ou titulaires, les élèves étrangers et les élèves ingénieurs de l'Ecole des mines, ils étaient : 37 (27 + 6 + 4) en 1900, dans la promotion de M. ARON ; 40 (35 + 0 + 5) en 1903, dans celle de M. AUBRUN ; 75 (64 -dont 14 morts au combat- + 1 + 10) en 1918, dans celle de M. PERRIN ; 67 (53 + 9 + 5) en 1929, dans celle de M. BORGEAUD ¹.

Ces polytechniciens avaient un statut spécial : ils étaient intégrés directement aux autres élèves, tous étaient sous le régime de l'externat, mais leurs études étaient regroupées sur deux ans (au lieu de trois pour les élèves étrangers et titulaires) ; comme dès leur entrée à l'Ecole ils

¹ De nos jours, on compte une centaine d'élèves par promotion, dont une dizaine d'élèves ingénieurs. Les effectifs ont donc plus que doublé en un siècle.

appartenaient au corps des Mines, ils étaient rémunérés. M. BORGEAUD se rappelle par exemple que pendant ses deux années d'études, il recevait un traitement de 1 035 F par mois (son traitement en tant qu'élève ingénieur était très proche de celui qu'il recevait en tant que sous-lieutenant puisqu'il s'élevait à 1 015 F par mois). D'autre part, leurs cours étaient allégés puisqu'ils n'assistaient pas à ceux de pure formation scientifique ¹.

L'Ecole des mines était pour eux une école d'application, c'est-à-dire qu'ils y apprenaient les techniques correspondant à la vocation du corps. Et le corps avait un secteur d'attribution bien défini : "Chargé de l'application du Code minier, c'est le corps qui délivrait les concessions et permis miniers. C'est également par le corps qu'étaient élaborées la législation et la réglementation minières qu'il était ensuite chargé d'appliquer. C'était au corps qu'il incombait d'organiser et d'administrer la formation professionnelle dans le secteur etc... Il maîtrisait ainsi tous les aspects de la vie d'un secteur" ².

Les cours dispensés comprenaient donc des matières comme "Exploitation des Mines", "Minéralogie", "Paléontologie" etc...

Durant la formation, il ne semblait pas y avoir de stage à

¹ Après la Seconde Guerre Mondiale, la formation de l'élève ingénieur fut modifiée ; il y eut une sorte de "personnalisation" de l'enseignement. Voir M. R. FISCHESSE et M. P. LAFFITTE, "La formation des ingénieurs du corps des Mines", La Jaune et la Rouge, juin 1969, n°238, p.2 à 8.

² Source : E. FRIEDBERG et D. DESJEUX, "Fonctions de l'Etat et rôle des grands corps : le cas du corps des Mines", Annuaire international de la fonction publique, 1972-1973, p.568.

proprement dit. A notre connaissance, seul M. BORGEAUD a effectué des "voyages d'études" ¹ : il était allé avec des camarades de l'Ecole, en Espagne (à la fin de la première année) visiter les mines et les usines de Penarroya ², puis en Norvège et en Laponie (à la fin de la deuxième année) visiter des mines de fer. Ces voyages étaient fait avec le concours de l'Ecole des Mines, mais les élèves étaient assez libres d'organiser leurs périples...

Comme nous l'avons déjà dit, seule la scolarité de M. PERRIN fut perturbée : il allait terminer son service militaire lorsqu'éclata la guerre. Ayant été blessé très grièvement en 1915, il avait été détaché au Ministère de l'Armement, dans le service des Fabrications d'Artillerie lourde ³. Il était donc en fonction à Paris au moment de la réouverture de l'Ecole des mines, le 3 juin 1918. Il y a suivi les cours spéciaux de la première année du cycle d'études des élèves externes, tout en continuant son activité au Ministère. Il a conservé cette activité jusqu'au 15 mars 1919, date à laquelle ont été démobilisés et affectés à l'Ecole des mines tous les élèves antérieurement admis à l'Ecole et se trouvant sous les drapeaux. C'est ainsi que M. PERRIN a terminé ses deux années d'études avec ses camarades de la promotion 1911

¹ Source : interview de M. BORGEAUD.

² La société de Penarroya fut fondée en 1881 pour l'exploitation des gisements situés en Andalousie.

³ Voir annexes, p. 166 et 167, n° 3, pour les commentaires de M. PERRIN sur ses débuts au Ministère.

de l'Ecole polytechnique ¹.

La formation de corpsard s'achevait par un examen final: M. ARON sortit premier (sur 4) en 1902 ; M. AUBRUN, premier (sur 5) en 1905 ; M. PERRIN, troisième (sur 10) en 1918 ; M. BORGEAUD deuxième (sur 5) en 1932. Le classement de ce dernier, inspira à M. DAMIEN ² cette réflexion amusante: "Vous êtes sorti major de l'X, mais aux Mines, estimant sans doute qu'une telle permanence serait inhumaine, vous n'êtes sorti que second" ³. ^{dans la perfection}

A leur sortie de l'Ecole, ils devaient faire leurs débuts dans l'administration...

¹ Source : Dossier individuel des Archives nationales, F14 11633.

² M. DAMIEN était le prédécesseur de M. BORGEAUD à USINOR.

³ Source : Allocution prononcée par M. DAMIEN, à l'occasion de la remise des insignes de Chevalier de la Légion d'Honneur à M. BORGEAUD, le 25/09/54.

3) Le début de carrière dans l'administration.

Les jeunes ingénieurs étaient envoyés, dès leur sortie de l'Ecole des mines, dans des arrondissements minéralogiques où ils faisaient, ce que l'on appelait leur service ordinaire. Le choix de leur affectation était fait en fonction de leur classement de sortie de l'Ecole des mines.

M. ARON fut affecté au service minéralogique de Chalon-sur-Saône, de 1903 à 1909 ; M. AUBRUN, à celui d'Arras, de 1906 à 1909 puis à Rouen, de 1909 à 1911, puis à Paris, de 1911 à 1913 ; M. BORGEAUD nommé d'abord à Limoges, le fit en fait à Paris pendant quatre mois, puis fut nommé à Lille, de 1933 à 1936 ; puis à Arras de 1936 à 1938 ¹.

Il y avait une progression hiérarchique au sein du corps des Mines (l'on montait en grade en fonction de l'ancienneté, mais surtout "au mérite") : ingénieurs ordinaires de 3ème classe à la sortie de l'Ecole des mines, ils gagnaient peu à peu des échelons (1er, 2ème, 3ème échelon) ce qui leur permettait d'être nommés ingénieurs de 2ème classe et ainsi de suite si ils poursuivaient leur carrière dans l'administration... ²

¹ Nous ne parlons pas de M. PERRIN car il ne fit jamais son service ordinaire : il démissionna très vite après la guerre, nous y reviendrons...

² Le tableau d'avancement d'un ingénieur du corps des Mines était celui-ci : .ingénieur ordinaire de 3ème, 2ème puis 1ère classe.

.ingénieur en chef de 2ème, 1ère puis hors classe.

.ingénieur général de 2ème et 1ère classe.

L'on peut voir, à titre d'exemple, en annexe, p. 179, le déroulement de la carrière administrative au sein du corps des Mines de M. BORGEAUD.

En ce qui concerne M. ARON, M. AUBRUN et M. BORGEAUD, aucun n'a dépassé le grade d'ingénieur ordinaire.

Ce passage dans les arrondissements minéralogiques leur permettait de commencer à se familiariser avec la vie industrielle.

Ainsi M. AUBRUN "...aimait à rappeler combien ces années de début, passées au centre du grand bassin houiller (à Arras), avaient contribué à la maturité de son esprit, à sa connaissance des hommes, à sa prise de conscience des problèmes industriels" ¹.

Pour M. BORGEAUD aussi cette période avait été riche en enseignements : "J'y ai beaucoup appris sur le fonctionnement de l'administration, la surveillance des mines de charbon, la comptabilité, le droit fiscal ², et l'expérience technique" ³. Il faut d'ailleurs que nous donnions quelques précisions sur les différentes affectations que ce dernier a eues. Sur sa fiche du conseil général des Mines, l'on peut voir qu'il n'était resté que quatre mois à Limoges. Or, en fait il n'y est jamais allé, et fut affecté au Ministère des Travaux Publics au service des licences d'importation de charbon... Ensuite, comme nous l'avons dit, il a été à Lille, puis à Béthune (ce qui correspond dans la fiche à "Arras-Est").

¹ Source : A. ARON, "Jules AUBRUN (1900) 1881-1959", La Jaune et la Rouge, février 1960, n° 135, p.32.

² Il avait été contrôleur des contributions directes ; en effet, il y avait eu une modification de la législation concernant les sociétés minières qui devaient désormais payer un impôt. Il était donc chargé de contrôler les comptes des sociétés minières de sa circonscription.

³ Source : Interview avec M. BORGEAUD.

M. BORGEAUD nous a raconté qu'en quittant Lille pour Béthune il avait perdu une partie de son salaire ! Les "primes" y étaient en effet inexistantes alors qu'il y en avait relativement beaucoup à Lille.

Durant leur court passage dans l'administration minière, "nos" ingénieurs écrivirent tous des articles pour les Annales des Mines ¹. Il s'agissait surtout de questions techniques ou de problèmes auxquels ils avaient été confrontés dans leur fonction. Parfois, cela portait sur des sujets beaucoup plus vastes : un travail de M. ARON traitait de "L'exploitation du pétrole en Roumanie". D'ailleurs, ce dernier fut engagé en 1907, en qualité de représentant du Gouvernement français au troisième congrès international du Pétrole à Bucarest. Au terme de cette mission officielle, il écrivit un compte rendu dans les Annales...² Certains ingénieurs faisaient plus de communications dans ce recueil que d'autres : M. ARON en fit quatre ; M. AUBRUN, deux ; M. BORGEAUD, une ³. Il faut préciser qu'ils n'avaient aucune obligation de le faire, disons seulement qu'il était de bon

¹ Organe professionnel, les Annales des Mines, créées en 1832, sont depuis toujours un recueil de mémoires sur l'exploitation des mines et les sciences qui s'y rattachent. Elles visent donc à rassembler les travaux originaux des ingénieurs du corps.

² M. AUBRUN fut aussi envoyé en mission officielle : au Congrès de Francfort, en 1907, mais nous n'avons trouvé aucune trace d'un rapport sur celui-ci dans les Annales.

³ Pour toutes les publications de ces ingénieurs dans les Annales, voir l'annexe, p. 155 à p. 159. Nous n'avons pas parlé de M. PERRIN puisqu'il n'a jamais été dans les arrondissements minéralogiques, mais lui aussi a écrit un article pendant qu'il était en mission au Ministère de l'Armement. D'ailleurs, plus tard et contrairement aux autres, il continua d'écrire pour les Annales ; nous y reviendrons.

ton d'y signer un article et surtout, c'était une possibilité de se faire connaître !

Enfin, ce début de carrière dans les services minéralogiques pouvait être un moyen d'avoir des activités parallèles : M. AUBRUN collabora à la refonte du traité d'exploitation des mines de deux maîtres éminents de la technique minière de l'époque, KUSS et FEVRE ¹ ; M. BORGEAUD enseigna à Béthune et à Lille (à l'Institut Industriel du Nord) où il donnait des cours de physique industrielle.

Il prit aussi le temps de passer, à Lille, son doctorat de droit (il avait déjà passé sa licence pendant qu'il était à l'Ecole des mines) ². Le sujet de sa thèse s'intitulait : "Le salaire des ouvriers des mines de Charbon en France depuis 1900" ³.

Si certains ingénieurs des Mines faisaient toute leur carrière dans les arrondissements minéralogiques, ce ne fut pas le cas de ceux qui font l'objet de notre étude. Bien sûr il s'agissait d'une fonction très importante pour le corps, mais elle faisait tout de même partie de la "routine". On peut même dire que pour "nos" quatre corpsards cette période correspondait en fait à une sorte d'apprentissage pour leur future carrière. Ainsi décidèrent-ils tous de pantoufler...

¹ Source : A. ARON, art. cit., p.32.

² Il était aussi licencié en Sciences.

³ Nous donnons quelques détails de son étude en annexe, p. 176 à p. 178.

B. LE PANTOUFLAGE DANS LA SIDERURGIE.

1) Le type de pantouflage.

Tout d'abord, il nous faut donner une définition du terme de la "pantoufle" : elle "désigne, dans l'argot polytechnicien, le choix par un élève en fin de scolarité de renoncer aux carrières de l'Etat pour un emploi dans le secteur privé. Le dictionnaire date le terme des années 1880" ¹. On utilise la même expression pour les personnes issues des corps qui quittent la haute administration. D'après M. THEPOT ², "à partir des années 1870, les ingénieurs du Corps des Mines entrèrent de plus en plus nombreux dans l'industrie. Plus d'un tiers des promotions prenaient désormais des congés et entraient dans l'industrie". Les corpsards que nous étudions ont, eux aussi, pris cette option. Mais si ils ont, au bout du compte, tous pantouflé dans la sidérurgie, à travers eux l'on peut dégager différents types de pantouflage.

Tout d'abord, M. ARON s'était orienté, dans un premier temps, vers d'autres secteurs que celui de la sidérurgie. On pourrait appeler ce pantouflage, un "pantouflage intermédiaire". Il a été Directeur de l'Energie du Littoral

¹ Cette définition est de C. CHARLE, "Le pantouflage en France (vers 1880 - vers 1980)", Annales ESC, septembre - octobre 1987, n°5, p. 1115.

² A. THEPOT, "Les ingénieurs du corps des Mines, le patronat et la seconde industrialisation", Cahier du mouvement social, 1979, n°4, p. 12.

Méditerranéen, de 1910 à 1914, et à ce titre rapporteur de la Commission des distributions d'énergie électrique, de 1911 à 1914 ¹. Puis, il fut mobilisé pendant cinq ans. Il passa toute la guerre à l'Ecole centrale de pyrotechnie de Bourges, comme capitaine d'artillerie. Et de 1918 à 1919, il fut détaché à l'Etat Major du Maréchal FOCH, comme Président de la Commission intéralliée de répartition des combustibles dans les territoires Rhénans ². Après la "Grande Guerre", et dans la continuité de sa dernière fonction, il a pris la direction de l'Office des houillères sinistrées du Nord et du Pas-de-Calais. Plus précisément, il était chargé du service des Charbons de réparation. Il a créé et donc dirigé cet organisme de 1919 à 1922 ³. M. ARON quitta cet organisme au grand regret des personnes qui l'avaient vu travailler ; il avait été, durant ces quatre années, l'intermédiaire entre les représentants du gouvernement allemand et ceux des pays vainqueurs ⁴. A partir de 1922, il se lança dans une carrière entièrement consacrée à la sidérurgie, et plus précisément, il entra à la Société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est...

¹ Source : Dossier de Légion d'Honneur de M. ARON, Archives nationales, série F12, n° 8497.

² Pour plus de détails concernant son activité pendant la guerre, voir annexes, p. 160 et p. 161, n° 1.

³ Nous donnons des précisions sur le rôle de l'Office en annexe, p. 162. Source : Dossier de Légion d'Honneur, A N, F12 8497 et archives personnelles de Mme LEVY-BRUHL, fille de M. ARON.

⁴ En annexe, p. 162 et p. 163, sont reproduits les divers témoignages de gratitude concernant l'action de M. ARON dans cette mission.

Quant à M. AUBRUN, M. PERRIN et M. BORGEAUD, ils pantouflèrent tous directement dans la sidérurgie. M. AUBRUN entra aux Forges et Aciéries du Donetz, en 1913 ¹. Son séjour en Ukraine fut de courte durée : il fut mobilisé en août 1914 ². Après la guerre, il choisit de faire carrière aux Etablissements SCHNEIDER...

M. PERRIN pantoufla en 1920, à la Société UGINE ; M. BORGEAUD, en 1938, dans la même société que celle où entra M. ARON seize ans plus tôt...

Si l'on reprend la typologie de C. CHARLE ³, le pantouflage de M. ARON, M. AUBRUN, M. PERRIN et de M. BORGEAUD fut un pantouflage de début de carrière (ils avaient respectivement : 31 ans ; 32 ans ; 27 ans ; et 29 ans). Mis à part le cas assez exceptionnel de M. ARON qui fut nommé directeur de la société dans laquelle il était entré, tous ont pantouflé pour un poste d'ingénieur ⁴. Il était bien entendu qu'ils avanceraient, mais le fait de quitter tôt l'administration impliquait donc de devoir gravir un à un tous les échelons hiérarchiques du secteur privé.

¹ A cette époque, les Français ayant beaucoup d'intérêts en Russie, il était fréquent que les sociétés russes fassent appel à des ingénieurs français.

² Afin de ne pas alourdir nos propos, nous donnons le détail de ses activités pendant la guerre 14 - 18, en annexe, p. 165, n° 2.

³ C. CHARLE, art. cit., p. 1122. Il distingue trois types de pantouflage : le pantouflage de début de carrière ; le pantouflage du milieu de carrière ; le pantouflage de retraite.

⁴ En général, ils étaient tout de suite attachés à un service en tant qu'ingénieur. M. BORGEAUD constitua un cas à part : il était attaché à la direction générale, mais il n'avait pas de poste défini, nous y reviendrons...

Enfin, il est intéressant de souligner que ces ingénieurs, bien que leur pantouflage correspondît en réalité à une démission, sont restés très longtemps inscrits sur les listes du corps des Mines. Et cela sans avoir aucune fonction au sein de leur corps d'origine ¹. Ce type de pantouflage comprenait trois étapes. La première était celle du congé hors cadre ; c'était la situation la plus confortable : l'ingénieur quittait temporairement l'administration et pouvait obtenir à nouveau un emploi dans la fonction publique si il le désirait. La deuxième était celle de la mise en disponibilité, l'ingénieur avait certes encore la possibilité de réintégrer, mais ce n'était pas une certitude... Ainsi, M. ARON fut mis en congé hors cadre en 1919, puis mis en disponibilité en 1922 ; M. AUBRUN, en 1913, puis en 1922 ; M. BORGEAUD, en 1938, puis en 1950 ². Leur mise en disponibilité était renouvelée régulièrement. Il faut préciser que, à partir du moment où ils se mirent dans la position hors cadre, ils stagnèrent dans le tableau

¹ C. CHARLE, art. cit., p. 1124 : "Dans certains corps d'ingénieurs, comme les mines ou les ponts et chaussées, au XIXème siècle et au début du XXème siècle, ces phases indéfinies sont souvent la forme essentielle que revêt le pantouflage". Et il ajoute plus loin : "ces facilités prévues par la loi du 10 avril 1810, s'expliquent à une époque où les écoles d'ingénieurs de l'Etat forment l'essentiel des ingénieurs. Après 1906, ces modalités sont élargies puisque les ingénieurs des Mines ou des Ponts et Chaussées ont le droit de devenir administrateurs de certaines sociétés sans être considérés comme démissionnaires".

² Sources : - pour M. ARON, dates relevées dans le dossier de Légion d'Honneur des Archives nationales, série F12, n° 8497.
 - pour M. AUBRUN, dates relevées dans le dossier Légion d'Honneur des Archives nationales, série F12, n° 8498.
 - pour M. BORGEAUD, dates relevées dans le Fichier du Conseil Général des Mines, sur les ingénieurs hors-administration, cf annexe, p. 179.

d'avancement du corps; c'est pourquoi aucun ne dépasse le grade d'ingénieur ordinaire de deuxième classe, comme nous l'avions déjà dit...¹.

La troisième et dernière étape était celle de la démission (M. BORGEAUD fut mis en cessation de fonction en 1960, il avait 51 ans. Il a fini par démissionner car l'administration lui a demandé de choisir dans quelle voie il désirait finir sa carrière), ou celle de la retraite (ce qui fut le cas de M. ARON et de M. AUBRUN).

Quel intérêt cela représentait-il pour ces ingénieurs de rester inscrits sur les listes du corps sans y avoir aucune activité ? Il semble qu'il s'agissait simplement pour eux d'une "soupape de sécurité" : en cas d'accident de carrière, ils avaient toujours comme issue de secours la possibilité de redevenir fonctionnaires. Inversement, l'on peut se demander pourquoi le corps des Mines tolérait ce genre de situation ? Peut-être était-ce pour faciliter la gestion du corps : si l'administration avait cantonné tous ces ingénieurs au domaine d'action traditionnel et donc assez limité, réservé au corps, cela aurait provoqué un blocage ². Peut-être était-

¹ C'est ce que nous avons conclu à partir de l'Annuaire des Mines et de la fiche de M. BORGEAUD, mais cela semble en contradiction avec ce que dit C. CHARLE, art. cit., p. 1124, car, pour ce dernier, l'ingénieur continue de monter en grade ! ?...

² Cette hypothèse va dans le sens des propos de E. FRIEDBERG et D: DESJEUX, art. cit., p. 570, ils montrent que l'évolution du corps des Mines "fait ressortir une décentration du corps par rapport à son implantation administrative stricto sensu... La réorientation du corps, qui tout en englobant ses missions traditionnelles, les a élargies vers d'autres fonctions centrées autour du développement industriel, technologique et scientifique de la France".

ce aussi car cela faisait partie des avantages de la fonction : si le corps des Mines était de réputation le plus recherché et le plus prestigieux, c'était que ses ingénieurs savaient dès leur entrée au corps qu'ils auraient la possibilité de pantoufler et de faire un métier intéressant...

Seul M. PERRIN n'a pas eu ce statut hybride : il a démissionné du corps en 1920, donc de manière tout à fait précoce (il avait 27 ans quand il a fait le "grand saut") ¹. D'ailleurs, il semble que son cas était très exceptionnel pour l'époque car sur le côté de la lettre de demande de démission, concernant M. PERRIN, du Directeur de l'Ecole des mines au Ministre des Travaux Publics ², il y avait cette note : " D'accord pour le cas de M. PERRIN, mais ne va-t-on pas créer un précédent susceptible d'être invoqué par d'autres ingénieurs ?". Cette remarque témoigne donc d'une certaine peur de voir le corps des Mines se désertifier. Voilà encore une raison pour laquelle le corps tolérait le statut hybride dont nous avons parlé !

En fait, l'on peut dire que pour ces ingénieurs, le passage par ce grand corps a été une sorte de tremplin afin de faire carrière dans le secteur privé. Mais quelles étaient les motivations profondes qui les ont poussés à quitter le service public ?

¹ C. CHARLE, art. cit., p. 1123, pour la période 1840-1930, l'âge moyen de démission se situe vers 37 ans.

² Source : Dossier Individuel, A N, F14 11633. Le détail de sa demande de démission se trouve en annexe, p. 153 et p. 154.

2) Les motivations.

En pantouflant "nos" ingénieurs ne constituaient pas un cas à part pour l'époque. D'après C. CHARLE ¹, les années 20 et les années 30 ont été une période de fort pantouflage. Les années 20, parce que l'Etat était en proie à une crise financière alors que les entreprises connaissaient une forte prospérité économique. Et d'une façon générale, "...dans l'entre-deux-guerres, les dirigeants politiques, administratifs, voire économiques et syndicaux -du moins les moins traditionalistes -ont cherché la solution aux difficultés conjoncturelles par des remèdes empruntés aux méthodes administratives : économie dirigée, protectionnisme, malthusianisme ; or c'est une période de fort pantouflage". En ce qui nous concerne, nous ne pouvons établir d'hypothèse aussi vaste, nous nous attacherons donc à voir les raisons personnelles qui ont poussé ces ingénieurs à entrer dans le secteur privé.

Pour M. BORGEAUD, l'ambition a été sa motivation majeure : "Pantoufler, c'était le moyen d'avoir des responsabilités, de jouer un rôle important, et d'avoir une carrière plus vivante que dans l'administration" ².

En ce qui concerne M. PERRIN, il s'agissait plus d'un aspect financier. Dans son allocution lors de sa remise d'épée d'Académicien, il dit ceci : "je pris cette décision (de pantoufler) que parce que Conrad SCHLUMBERGER, le grand

¹ C. CHARLE, art. cit., p. 1131.

² Source : Interview de M. BORGEAUD.

maître de la Prospection Géophysique, s'était contenté de la somme restreinte de 3 000 F par an en rémunération de ses leçons de professeur de Physique à l'Ecole des mines. A ma sortie, le Directeur CHESNEAU m'a offert sa succession, mais a ajouté "le budget limité de l'Ecole (déjà !) ne permet pas de vous verser une rétribution plus forte ; vous êtes marié, je comprends que vous ne puissiez pas vivre avec cette seule ressource, mais vous pouvez compléter vos appointements en assumant en outre une fonction au service ordinaire des Mines de Paris". Cette perspective ne me souriait guère, je suis entré dans l'industrie, avec un certain regret, je l'avoue. Le désintéressement de SCHLUMBERGER et les règles du budget de l'Ecole des mines ont écarté pour la deuxième fois le professorat de ma route".

Nous ne savons pas qu'elles ont été les motivations profondes de M. ARON ainsi que de M. AUBRUN, mais l'on peut supposer qu'elles rejoignaient celles des deux autres ingénieurs : le secteur public ne correspondait pas à leurs attentes professionnelles, à la fois d'un point de vue de la rémunération et des possibilités de carrière...

Bien entendu, si tous pantouflèrent dans la sidérurgie, c'était aussi pour l'intérêt du métier en lui-même, et parce qu'ils ont eu la possibilité de se reconvertir...

3) Le choix de la pantoufle.

Si M. ARON, M. AUBRUN, M. PERRIN et M. BORGEAUD ont choisi de pantoufler dans la sidérurgie, ils n'ont pas du tout eu l'impression de "trahir" le service public. Au contraire, ils se mettaient au service de la France dans un secteur d'intérêt général, considérant que, comme le dit M. BORGEAUD, "L'administration elle, marchait toute seule et n'avait pas besoin de nous"...

D'autre part, si ces ingénieurs ont été amenés à pantoufler dans la sidérurgie, c'est évidemment parce qu'ils ont eu l'opportunité de le faire ¹.

Il semble que la guerre 14-18 ait été décisive dans le tournant de carrière de M. AUBRUN et de M. PERRIN ² : affecté au service de contrôle des fabrications aux Etablissements Schneider (de octobre 1916 jusqu'à la fin des hostilités), M. AUBRUN décida d'y rester après la guerre et donc de continuer dans le domaine sidérurgique ³ ; M. PERRIN raconta lui-même les circonstances de son pantouflage, à l'époque il était en fonction au Ministère de l'Armement : "Je dois mon entrée à Ugine, à ma sortie de l'Ecole des mines, au fait que

¹ Nous ne parlerons pas de M. ARON, car nous ne savons pas dans quelles circonstances exactes, il a finalement choisi la sidérurgie.

² Le "rôle" de la guerre dans la carrière de ces deux ingénieurs semble avoir été un phénomène assez général. Cf M. LEVY-LEBOYER, "Le patronat français, 1912-1973", Cahier du Mouvement Social, 1979, n° 4 : p. 179 "Au lendemain de la première guerre, l'attrait du secteur privé s'exerçait dans tous les secteurs..."

³ Avant la guerre, comme nous l'avions vu, il était entré aux Forges et Aciéries du Donetz.

LOUCHEUR, Ministre de l'Armement de l'époque, confia la supervision des contrôles Schneider et Saint Chamond au colonel MARTINON, qui vint occuper le bureau voisin du nôtre, et prit après la guerre la direction générale de ce groupe"¹. En ce qui concerne M. BORGEAUD, cela s'est fait de telle manière que la pantoufle est venue à lui : "Je n'étais pas du tout impatient de quitter la fonction publique car je faisais un métier passionnant. Mais, en 1938, j'ai reçu une lettre d'Alexis ARON qui cherchait quelqu'un pour la Société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est. Nous nous sommes rencontrés et nous nous sommes plus mutuellement. Je n'ai pas hésité" ².

L'on peut remarquer que tous ont choisi de pantoufler dans des sociétés par actions, et non dans des sociétés familiales (à l'exception de SCHNEIDER). Selon C. CHARLE, de même que "Les grandes affaires font plus confiance aux capacités des anciens fonctionnaires que les sociétés plus familiales, les fonctionnaires eux-mêmes se sentent plus à leur aise dans des organismes qui, par leur taille et le type de problèmes qu'ils posent, rappellent l'administration" ³. Il faudrait ajouter que ce type de société permettait tout simplement d'aspirer à devenir le "chef", ce qui était l'ambition des ingénieurs que nous étudions ; et également de travailler

¹ Source : Allocution prononcée à l'occasion de sa remise d'épée d'Académicien.

² Source : Interview avec M. BORGEAUD.

³ Source : C. CHARLE, art. cit., p. 1121.

dans un secteur de base, leur donnant ainsi la possibilité d'être des acteurs de premier rang dans le développement de la croissance industrielle française...

C. LA SIDERURGIE, "CHASSE GARDEE" DES INGENIEURS DU CORPS DES MINES.

1) La formation "X-Mines", préparation au métier de
sidérurgiste ?

Dans son article, C. CHARLE se demande : "Peut-on discerner un lien entre l'ancienne fonction exercée et le secteur de pantouflage ? Existe-t-il des affinités marquées entre certains corps et certaines affaires ? La réponse est nuancée: les ingénieurs de l'Etat se dirigent avant tout vers le secteur industriel... globalement, l'orientation du pantouflage est donc liée aux anciennes spécialités" ¹. E.FRIEDBERG et D. DESJEUX précisent que "Les ingénieurs des Mines dans le privé se concentrent toujours dans l'industrie lourde, dans les secteurs tels que la chimie, la mécanique, la métallurgie et la sidérurgie qui ont traditionnellement accueilli le gros des "pantoufflages" du corps et dans lesquels celui-ci n'a fait que renforcer sa présence" ². L'implantation des ingénieurs du corps des Mines dans le patronat de la sidérurgie s'est faite à partir du milieu du XIXème siècle ³.

¹ Source : C. CHARLE, art. cit., p. 1126.

² Source : E. FRIEDBERG et D. DESJEUX, art. cit., p. 570.

³ Source : A. THEPOT, art. cit., p. 16 : "...Les charbonnages ont été le premier terrain d'élection des ingénieurs du corps des Mines...Parallèlement, le même mouvement affectait les mines métalliques...La sidérurgie fut encore plus colonisée par les ingénieurs du Corps. Charles LAN fut en 1862 le premier à prendre la direction des Forges et Fonderies de Commentry et Châtillon"etc...

Le cas de M. ARON, M. AUBRUN, M. PERRIN et de M. BORGEAUD s'inscrit donc dans cette évolution de "l'enracinement" du corps dans l'industrie sidérurgique. Rappelons que, pour eux, il s'agissait d'une continuité, d'un passage tout naturel entre le service public et une activité d'intérêt national. La question que nous pouvons alors nous poser est de savoir si leur formation les avait bien préparés à une carrière dans ce secteur.

Pour M. BORGEAUD, "tout a été utile" dans la mesure où ce qui caractérise la formation X-Mines, outre la sélection et le travail, c'est qu'il s'agit d'une formation générale. Même si à l'Ecole des Mines il y avait des cours de sidérurgie et des cours d'économie, l'Ecole n'était pas spécialisée dans ce domaine ¹. Et il ne semble pas que ces études supplémentaires leur aient apporté beaucoup. M. PERRIN, lors d'une conférence prononcée le 11 mai 1957, à la Société Amicale des Anciens Elèves de l'Ecole polytechnique, s'exprimait ainsi : "Je me rappelle que quand je suis entré, par la suite, à l'Ecole des mines qui m'est cependant restée chère à nombre de points de vue, j'ai considéré que les cours étaient dans l'ensemble, d'une facilité dérisoire et de ce fait relativement ennuyeux..." ². M. BORGEAUD, même si il est moins catégorique, pense que faire une école d'application est utile, mais pas indispensable.

¹ D'ailleurs, comme le souligne J.M. NATHAN-HUDSON, "L'ingénieur de la sidérurgie", Avenir, mars 1956, n° 75, p. 19, aucune école ne prépare directement au travail dans la sidérurgie.

² Source : R. PERRIN, art. cit., p. 7 et p. 13.

En fait, il apparaît que pour ces ingénieurs, c'est la formation polytechnicienne qui a été la plus importante. E. ANThERIEU nous dit : "En deux années de séjour, elle confère à ses élèves, en même temps que le savoir, une méthode de travail, une discipline intellectuelle qui les suivront toute leur vie..."¹. En les obligeant à absorber rapidement des matières très diverses, elle leur donne aussi une remarquable faculté d'adaptation et d'assimilation. Pour M. PERRIN, les X font preuve "d'adaptation rapide à toutes sortes de questions auxquelles ils n'étaient nullement préparés à priori. Ces questions peuvent aller des problèmes scientifiques ou techniques, à l'organisation, à la comptabilité, aux finances, à l'économie politique, etc..."². Ceci explique pourquoi "nos" ingénieurs, même s'ils n'ont pas été préparés directement au métier de sidérurgiste, ont pu faire leur carrière dans la sidérurgie... Ils ont appris sur "le terrain". D'ailleurs, comme nous l'avions dit, M. BORGEAUD n'eut pas tout de suite de responsabilité à la Société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est : jeune ingénieur, il fut envoyé dans les usines, à Valenciennes, comme adjoint à d'autres ingénieurs. Cette période a donc été

¹ Source : E. ANThERIEU, "Polytechnique, école des contrastes", La vie Française, novembre 1954, n° 496, p. 14.

² Source : R. PERRIN, art. cit., p. 7. Pour lui, les caractéristiques essentielles de la formation polytechnicienne sont : tout d'abord, la faculté d'adaptation ; puis, le goût et la recherche des problèmes et de leur résolution, la satisfaction de les analyser puis de les dominer en vue d'ensemble pour en déduire les actes à accomplir ; la continuité de l'effort ; le sens de la solidarité, de l'intérêt général ; le sens de la discipline ; l'instinct de servir ; le sens de la dignité de soi-même.

celle d'une formation sidérurgique.

Nous avons vu que les ingénieurs du corps des Mines ont très tôt colonisé le secteur de la sidérurgie, il faudrait maintenant nous intéresser à la façon dont ils ont pu assurer leur prédominance au sein de cette industrie.

2) Comment les "X-Mines" se maintiennent-ils dans la sidérurgie ?

La sidérurgie a toujours été le secteur de prédilection des X-Mines ¹, et nous pouvons le constater à travers les statistiques : entre 1945 et 1960, il y avait une vingtaine d'ingénieurs du corps des Mines dans le secteur de la métallurgie et de la sidérurgie ; après les années 60, ils étaient une trentaine, sur 150 ².

Peu à peu, les X-Mines se sont "installés" aux postes directionnels ³, et une véritable dynastie d'X-Mines sidérurgistes s'est créée.

C'est en tout cas ce qui apparaît à travers l'étude de "nos" quatre ingénieurs.

Nous l'avons vu, c'est M. ARON qui, en 1938, fit appel à M. BORGEAUD et le désigna en fait comme son dauphin. A son départ de la présidence d'Usinor, en 1973, M. BORGEAUD laissa à la tête de la société M. HÜE de la COLOMBE. Ce dernier était donc un X-Mines, et avait à peu près vingt ans de moins que lui. Du fait de l'absorption de la Lorraine-Escout, deux

¹ Il l'est encore aujourd'hui puisque Francis MER, X-Mines, est à la tête d'USINOR-SACILOR.

² Source : Mémoire de Maîtrise de L. GARRIDO et de E. CERRUTI, Etude du comportement social des ingénieurs du corps des Mines, Paris X Nanterre, 1992.

³ M. LEVY LEBOYER, art. cit., p. 171 et suiv. : le renouvellement des équipes dirigeantes s'est fait surtout à partir des années trente. Il correspond au "déclin des familles actionnaires, lié à l'accroissement de la taille des sociétés et à la dilution du capital... les fondateurs d'entreprises ont été progressivement éliminés" (p. 172) au profit d'une nouvelle catégorie de dirigeants non détenteurs du capital...

directeurs adjoints X-Mines lui avaient été attachés : M.AUSSURE (Aciéries de Longwy) et M.LEREBOURS-PIGEONNIERE (Aciéries de Firminy). Par contre, M. HÜE de la COLOMBE et M.BORGEAUD choisirent eux-mêmes par la suite d'engager un X-Mines pour leur succéder (cette succession n'a pas pu être effective du fait de la nationalisation d'USINOR). De même, M. AUBRUN fut remplacé à la tête de l'empire Schneider par un autre corpsard...

Ces exemples précis nous montrent donc que "l'X-Mines sidérurgiste descend de l'X-Mines sidérurgiste".

L'on peut penser que si un ingénieur du corps des Mines choisissait pour sa succession un autre ingénieur du corps des Mines, c'était peut-être par "esprit de corps", mais surtout parce qu'il était sûr de trouver quelqu'un ayant une formation et des qualités analogues aux siennes ¹. Dans un journal financier, il était dit de M. BORGEAUD : "La comptabilité, les investissements, les questions financières et commerciales font partie de son domaine réservé. Il ne délègue ses pouvoirs que dans un seul cas : les questions de pure production ; et c'est à d'autres polytechniciens. Usinor est un fief du 5 rue Descartes. Les majors de promotion sont appelés au siège social, les autres mis à la tête des usines provinciales" ². En fait, cet article était un peu trop catégorique , le choix de leurs autres collaborateurs était plus neutre : des centraliens, des personnes diplômées d'HEC

¹ Cf E. N. SULEIMAN, op. cit., p. 185 à 188.

² Source : "Le coup de poker d'Usinor : gagnant, perdant ?", Valeurs Actuelles, 14 septembre 1967, p. 12.

ou des Arts et Métiers, et bien sûr de nombreux polytechniciens. M. PERRIN s'était d'ailleurs expliqué à ce sujet : "Il est indéniable que les anciens X jouent un rôle très important parmi les grands cadres du pays. Ils n'en n'ont certes pas le monopole, mais ce rôle de vedettes leur vaut jalousies et accusations...Les accusations portent d'abord sur une cooptation dans le recrutement, due à la fameuse camaraderie polytechnicienne... J'ai pêché plutôt par défaut que par excès dans l'embauchage de camarades, je dirai que tout chef digne de ce nom se préoccupe infiniment plus de l'intérêt de son affaire que d'une camaraderie d'ailleurs plus légendaire que réelle... S'il recrute de préférence des X en vue de certains postes, c'est sans doute du fait d'une certaine similitude dans la formation, la mentalité, les modes de raisonnement, les possibilités. J'ai à de hauts postes autour de moi des collaborateurs de très grande classe qui ne sortent pas de l'X et que je n'échangerais à aucun prix contre des camarades, mais ceci n'empêche pas que je considère comme nécessaire le recrutement dans mon groupe, de temps en temps d'un certain nombre d'ingénieurs anciens X. Ce n'est ni une question d'intelligence, encore moins d'aptitude à des mathématiques qu'ils n'auront plus guère à utiliser, mais bien à cause de leur formation" ¹.

Si ce maintien des corpsards au sein de la sidérurgie nous a amenés à intituler notre sous-partie : La sidérurgie, "chasse gardée" du corps des Mines ?, il nous faut tout de même émettre quelques réserves quant à cette formule. En effet, il

¹ Source : R. PERRIN, art. cit., p. 5.

semble que les ingénieurs du corps des Mines aient été moins nombreux dans la filière Lorraine. Leur influence a été contrebalancée par les ingénieurs des Ponts et Chaussées. Ainsi, M. Louis DHERSE, qui fut à la tête de la SOLLAC puis de SACILOR et SOLMER, prit comme directeur général M. DURAND-RIVAL, M. GANDOIS pour l'une et pour l'autre, tous deux étant aussi des ingénieurs des Ponts et Chaussées. Il y aurait eu une sorte de contrepoids à la main-mise des X-Mines dans le Centre et dans le Nord, ou tout simplement une sorte de répartition entre eux, de la France sidérurgique (?)...

Outre cette continuité traditionnelle dans leur formation et dans leur profession, une profonde amitié s'est créée entre ces ingénieurs...

3) Au-delà de l'esprit de corps.

Il est certain que le maintien des X-Mines dans la sidérurgie témoigne d'une solidarité entre ces ingénieurs et de leur attachement à leur corps d'origine... Le thème de "l'esprit de corps" a fait couler beaucoup d'encre, et en ce qui nous concerne nous parlerons d'un sentiment qui va au-delà de l'esprit de corps : l'amitié ; l'admiration réciproque de personnes qui avaient certes la même formation, le même métier, mais aussi qui entretenaient de réels liens de fraternité, comme ce fut le cas de M. ARON et de M. AUBRUN. Ces derniers se sont rencontrés pour la première fois alors que M. ARON était à l'Office des Houillères sinistrées. Quand M. ARON est passé dans la sidérurgie, leurs contacts se sont faits plus continus et plus proches. Puis vint la période de la guerre, M. AUBRUN le libéra des griffes des Allemands et l'aida à trouver une retraite afin qu'il échappe aux nazis, puisqu'il était juif. Ces années ont resserré leurs liens d'amitié. Après la guerre, ils ne se quittèrent plus, l'un et l'autre travaillant à la Chambre Syndicale de la sidérurgie... La meilleure façon pour nous d'illustrer cette amitié étonnante est de rapporter les propos qu'ils ont tenus: M. AUBRUN s'exprimait ainsi à l'occasion de la remise de cravate de Commandeur de la Légion d'Honneur à M. ARON, le 15 octobre 1948 : "... au cours de ces années d'après-guerre, il s'est établi entre nous une association d'un caractère singulier, trop exceptionnel pour qu'elle puisse être assimilée à aucune autre. Elle se rapprocherait plutôt,

peut-être, de ces phénomènes de l'histoire naturelle qu'on appelle des symbioses. Symbioses ? Ce n'est pas à dire que nous vivions beaucoup ensemble : nous nous voyons plutôt rarement, et de façon trop souvent fugitive... Mais qu'importe ? Je sens que là où tu es, je suis ; ce que tu y dis, c'est ce que j'aimerais à dire, et ce que tu y fais dépasse toujours mes espoirs. Quant à moi, quand j'ai une idée, il m'est difficile de savoir d'où elle vient, si c'est de toi, ou si c'est de moi ; mais je dois avouer que, si, à la réflexion ou à l'usage, elle se révèle bonne, je finis toujours par admettre qu'elle vient de toi, et j'en suis content. N'est-ce pas là les signes de la plus profonde amitié qui puisse lier deux hommes ?".

M. ARON répondit à cette allocution par un conte :

"Les deux amis, ou les effets et les causes.
Souvent mêmes effets ont des causes contraires :
J'en suis, vous l'allez voir, une preuve assez claire.

Deux vrais amis vivaient, non pas
Comme au temps du bon La Fontaine,
En quelque endroit perdu du Monomotapa,
Ou toute autre île lointaine,
Mais au coeur de Paris, au sept rue de Madrid.
Constamment, durant trente années,
Un bienfaisant hasard lia leurs destinées.
AUBRUN fit le CORSID, ARON créa l'OPSID
Puis quand AUBRUN reprit ici sa Présidence,

ARON, très simplement, devint son Eminence...

Très grise. Enfin, suivant l'usage en douce France,

Où tout se termine en chansons

Et plus souvent encore en décorations,

On parla pour eux de cravate.

Et sitôt dit et sitôt fait.

Or, c'est ici qu'à tous les yeux éclate

Le caprice des liens des causes à effets :

D'un même collier, à quelques mois de suite,

Chacun des deux amis se vit gratifié :

AUBRUN, tu ne l'a dû qu'à d'éclatants mérites ;

Je le dois, pour ma part, à ta seule amitié."

Plus loin il ajoutait : "...AUBRUN, c'est pour moi le bienfait ; il m'a ouvert la porte à mon entrée dans l'industrie ; c'est à lui que je dois cette distinction, couronnement de ma carrière ; et enfin et surtout,... c'est lui qui, par son courage, son autorité et son indépendance, m'a libéré et rendu aux miens..."

Dans les différentes allocutions que nous avons lues ¹, M. ARON qualifiait M. AUBRUN de "Sage d'entre les sages" ; et M. AUBRUN parlait d'"une amitié passionnée"...

Nous ne pouvons pas reproduire dans leur intégralité tous les témoignages de gratitude qu'ils ont eus l'un envers l'autre, mais ces extraits montrent que leur amitié était exceptionnelle...

Bien entendu, les relations entre les autres ingénieurs

¹ Ces allocutions sont répertoriées en fin de ce mémoire. Cf Sources p. 184 et p. 185.

étaient tout de même moins intimes.

M. ARON, M. AUBRUN, M. BORGEAUD et M. PERRIN se côtoyaient régulièrement. M. ARON avait inventé, peut-être avec d'autres, un déjeuner mensuel qui réunissait les anciens ingénieurs du corps des Mines travaillant dans la sidérurgie. Selon M. BORGEAUD, la devise était : "ne pas parler service", mais confronter leurs idées générales, et apprendre à mieux se connaître...

M. BORGEAUD a gardé une profonde estime pour M. ARON ; il l'appelle "mon père sidérurgique". Il dit de lui que "c'était un homme extraordinaire, tolérant, compréhensif, d'une honnêteté intellectuelle qui n'existe chez personne d'autre..."

Enfin, si tous s'appréciaient, c'est qu'ils avaient travaillé ensemble : M. ARON et M. AUBRUN dans les organisations sidérurgiques ; M. ARON et M. BORGEAUD à la Société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est ; M. ARON et M. PERRIN car ils s'étaient associés, avant la guerre, dans un projet d'innovation, qui fut "à l'origine de (leur) amitié, née sur un véritable champ de bataille." ¹ - nous y reviendrons. Leur amitié se renforça encore au cours des années de guerre, M. ARON exprima sa gratitude à M. PERRIN : "Votre amitié m'a suivi dans les bons comme dans les mauvais jours. L'heure de l'épreuve a sonné pour les miens, comme pour tant d'autres, au cours des douloureuses années de 1940 à 1944. Vous avez à plusieurs reprises organisé mes déplacements et m'avez convié

¹ Source : Allocution de M. ARON à l'occasion de la remise de son épée d'académicien à M. PERRIN, le 01/06/56.

à me rapprocher de vous, dans la vallée de l'Arly, à proximité de vos usines ; Mme PERRIN et vous-mêmes êtes venus nous voir et tout cela n'allait sans péril. C'est un apaisement dans un demi exil que la présence, à quelques kilomètres, d'amis sûrs auxquels on peut faire confiance et appel. Vous ne m'en voudrez pas après vous avoir exprimé l'admiration unanime et affectueuse de la profession sidérurgique, de faire entendre en terminant une voix plus discrète, celle dont je parlais au début même de cette allocution, la voix d'une fidèle et reconnaissante amitié" ¹.

¹ Source : Allocution de M. ARON à l'occasion de la remise de son épée d'académicien à M. PERRIN, le 01/06/56.

Le but de cette première partie a donc été de voir de quelle manière "nos" quatre ingénieurs ont été amenés à consacrer leur carrière au métier de sidérurgiste. Tous ont pantouflé très jeunes - vers 30 ans - dans le secteur privé, pour devenir dirigeants d'entreprise.

DEUXIEME PARTIE

DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES SIDERURGIQUES.

M. ARON, M. AUBRUN, M.PERRIN et M. BORGEAUD ont été des dirigeants d'entreprises sidérurgiques importantes. Ils ne l'ont pas été au même moment, c'est pourquoi nous avons décidé de présenter pour chacun d'eux, leur société, leur déroulement de carrière et leur stratégie, séparément. Il s'agit donc de monographies.

A. LA SOCIÉTÉ DES FORGES ET ACIÉRIES DU NORD ET DE L'EST, ET M. ARON.

1) Présentation de la société.

La Société Anonyme des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est fut fondée en 1881.

Avant la Première Guerre Mondiale, la Société tenait déjà une place considérable sur le marché sidérurgique. Ses usines du Nord, complètement détruites pendant les hostilités, durent être reconstituées entièrement. Cela nécessitait bien entendu de gros fonds. La Société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est trouve une solution en s'associant avec la Société des Mines de Lens (fondée par les patrons du textile du Nord), dont l'usine sidérurgique en construction avait été également détruite pendant le conflit. Au lieu de reconstruire chacune un complexe sidérurgique, les deux sociétés mirent en commun les dommages de guerre qu'elles avaient obtenus pour créer l'usine de Valenciennes ; et la société des Mines de Lens prit une participation dans le capital des Forges et aciéries du Nord et de l'Est.

Dans les années trente, alors que M. ARON en était le Directeur Général, la Société était constituée de six usines (celle de Valenciennes, la plus complète : 4 hauts fourneaux, une aciérie Thomas, une aciérie Martin, des laminoirs ; et celles de Louvroil, de Hautmont, de Montataire, de Frouard, de Trignac) et possédait un vaste domaine minier (concessions de Pienne, Chavigny-Vandoeuvre, Lavaux, Bouxières-Chavenois,

Frouard-Pompey, Leyr ; à ces concessions s'ajoutaient des participations importantes dans la Société des Mines de fer de Saint Pierremont, de Sexsey, de Bazailles, de Ville au Montois, d'Audun le Roman, de Segré, de Larchamp ; elle avait également une participation importante dans la Société des Charbonnages du Levant de Mons et des Charbonnages de Limbourg-Meuse). En outre, la Société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est était propriétaire de la plus grande partie du capital de la Société des Forges et Aciéries du Nord et de Lorraine qui exploitait l'usine d'Uckange et d'importantes mines de fer dont elle était concessionnaire (mines Charles Ferdinand à Hettange-Grande, Ida à Sainte Marie aux Chênes, Lorraine à Mayoœuvre).

En 1930, la production de toutes les usines de la Société s'élevait à 750.000 tonnes d'acier et environ 2.000.000 de tonnes de minerai de fer par an. Les mines de fer, que nous avons citées, assuraient en totalité l'approvisionnement en minerai des usines. Cette production comprenait les produits suivants : aciers marchands, profilés ; feuillards et bandes à tubes ; tôles fortes, moyennes et minces etc...

Enfin, la société employait environ 8.000 ouvriers et employés. Il semble que le "paternalisme" ¹ y était très développé : la Société avait construit de nombreuses cités ouvrières ; elle entretenait ou subventionnait des oeuvres sociales très diverses : écoles, oeuvres maternelles,

¹ H. WEBER, Le parti des Patrons, le CNPF (1946-1986), éditions du Seuil, 1986, p. 49. Il donne une définition du paternalisme : "L'entreprise est une "famille élargie" dont le patron est le chef. A ce titre, il est responsable de la promotion matérielle et morale de ses salariés..."

consultations de nourrissons, bains-douches, ateliers d'apprentissage, hôpitaux, coopératives, associations sportives et artistiques, enseignement ménager, jardins ouvriers, sociétés de secours mutuel, bibliothèques, caisses d'épargne, etc... ¹

¹ Ces renseignements concernant la Société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est proviennent :

- du dossier de Légion d'Honneur de M. ARON, AN F12 8497 ; il s'agit d'une note jointe à la lettre de M. DUMONT, ancien ministre, du 17/12/34, relative à l'importance métallurgique de la Société.
- de l'interview de M. BORGEAUD.

2) Deux réalisations importantes.

Tout d'abord, M. ARON joua un grand rôle dans l'organisation des Comptoirs et Ententes.

Avant la guerre 14-18, il existait déjà quatre comptoirs (le plus ancien était le Comptoir Métallurgique de Longwy, constitué en 1876). Ils cessèrent leurs activités durant les hostilités, et en 1919, fut créé le Comptoir Sidérurgique de France auquel des Comptoirs et des Ententes furent peu à peu rattachés.

P. DESGRANGES explique la genèse et le but des Comptoirs ¹. Dans le contexte économique d'avant-guerre, la production sidérurgique risquait de dépasser la demande solvable, et les Maîtres de forges envisagèrent de créer des Ententes entre sidérurgistes "afin d'adapter la production aux vicissitudes de la conjoncture et d'éviter...une surproduction. les Maîtres de forges ont cependant eu la sagesse de ne pas recourir à des systèmes trop rigides tels que celui des trusts aux USA, ou celui des cartels en Allemagne. Ils ont préféré adopter une formule assez souple de ventes en commun par entente entre les producteurs" ².

Après la Première Guerre Mondiale, "afin d'assurer au mieux de la conjoncture la marche normale des usines sidérurgiques, il est apparu nécessaire d'adapter la production au niveau des besoins lorsque la situation des marchés français, qui

¹ P. DESGRANGES, Le Comptoir Sidérurgique de France, les Comptoirs de vente de la sidérurgie française des origines à 1940, mémoire Sans Lieu Ni Date de parution.

² ib.id., p. 4.

avait été antérieurement favorable aux vendeurs, s'est retournée et que la demande, qui continuait du reste à fléchir, devenait sensiblement inférieure à l'offre. Il convenait pour cela d'organiser la vente en commun des produits sidérurgiques et d'assurer une répartition équitable des commandes entre les producteurs" ¹.

Ce fut donc dans un contexte de récession que les sidérurgistes optèrent pour la reconstitution des Comptoirs. M. ARON fut un partisan résolu des accords entre producteurs en vue de discipliner une concurrence dont les excès risquaient d'affaiblir dangereusement le potentiel de l'industrie sidérurgique. Il a donc pris une part très active dans la constitution et l'organisation de l'Entente Sidérurgique. Il a été Président de différents Comptoirs spécialisés par catégorie de produits. Il a été Président du Comptoir des Laminés Marchands : " C'est aux efforts de M. ARON qu'est due la création, en 1931, du Comptoir des Laminés Marchands, oeuvre considérée jusque-là comme des plus difficilement réalisables en France. Le fonctionnement de ce Comptoir a été l'une des étapes décisives de L'Entente Française, et, par suite, de l'Entente Internationale de l'Acier ². Pendant quatre ans, de 1931 à 1935, M. ARON a assuré la présidence et la conduite à peu près effective du Comptoir, et cela au milieu des difficultés nées de la crise

¹ P. DESGRANGES, op. cit., p. 212.

² Parallèlement à la mise en place d'Ententes entre usines françaises, fut créée l'Entente Internationale des Producteurs d'Acier. Pour plus de détails, voir P. DESGRANGES, op. cit., p. 39 et suivantes.

redoutable de 1931 à 1934. Si la sidérurgie française, l'une des grandes industries-clef du pays a pu traverser cette période sans trop de ruines, elle le doit, pour une grande part, à l'existence du Comptoir des Laminés Marchands" ¹. Il a été aussi Président de l'Entente des Producteurs de Barres Marchandes, qu'il avait créée en 1931 ; de l'Entente des Producteurs de Bandages et d'Essieux ; du Comptoir des Feuillardards et Bandes à Tubes ².

Si M. ARON, et donc la Société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est, fut un des premiers adhérents à ces Comptoirs, toutes les usines productrices et la majeure partie des usines transformatrices d'acier y adhérèrent pendant la période de crise...

D'autre part, la Société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est connut une orientation différente en matière d'innovation sous l'impulsion de M. ARON.

En effet, de 1935 à 1939, une collaboration fut créée avec la Société Ugine, en vue de la mise au point de nouveaux procédés d'élaboration d'aciers spéciaux en appliquant à l'acier Thomas les brevets de M. PERRIN ³. M. ARON rapporta cette "aventure" lors de son allocution pour la remise de l'épée d'académicien à M. PERRIN : "Vers 1936, vous avez pris contact avec la Société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est, désireuse d'étendre son champ d'activité. Vous m'avez

¹ Source : Archives personnelles de Mme LEVY-BRUHL.

² Source : Dossier de Légion d'Honneur de M. ARON, AN F12 8497.

³ Nous reparlerons de ces brevets dans notre sous-partie sur la Société Ugine...

séduit dès nos premières entrevues... Nous fondâmes une association qui concrétisait votre idéal de toujours, l'alliance de la recherche scientifique, réservée à Ugine, et de l'application industrielle, réservée cette fois à Nord-Est sous le contrôle de vos techniciens ¹...

Au bout de trois ans, la cause était gagnée ; vers 1939, Valenciennes produisait 2.000 tonnes par mois d'acier fin, au carbone ou alliés (nickel-chrome, chrome-molybdène) ; l'acier obtenu prenait le nom d'acier "Ugiperval", rappel du tryptique, Ugine, Perrin, Valenciennes ; les évènements de 1939-1940 allaient donner à cette fabrication un très vif essor. Le ministère de l'Armement était dirigé alors par Raoul DAUTRY..., en octobre 1939, nous sommes allés exposer à DAUTRY les résultats acquis, les perspectives entrevues, en même temps que nous apportions au Gouvernement l'exclusivité gratuite de la licence des procédés. En dehors des perspectives ouvertes au minerai de la Métropole ², la sidérurgie et le pays voyaient enfin la possibilité de se dégager de l'hypothèse tragique, dont la guerre sous-marine menaçait nos approvisionnements en minerai d'Afrique ³...Six mois après, en avril 1940,... les obus antitanks fabriqués en "Ugiperval" avaient donné aux essais de tirs d'excellents résultats. Dautry nous demandait d'accroître de toute urgence

¹ Dans l'équipe de Nord-Est, il y avait plusieurs ingénieurs dont M. BORGEAUD.

² Les nouveaux procédés permettaient de revaloriser le minerai phosphoreux de l'Est.

³ La sidérurgie française était jusque là très dépendante de l'importation de minerai de qualité.

notre production, qui atteignait déjà 4.000 tonnes d'acier par mois...".

Ainsi, au bout de quatre années de recherches, la Société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est fut en mesure de répondre aux besoins subitement accrus, du fait de la guerre, d'aciers spéciaux pour la défense nationale...

M. ARON, l'instigateur de cette collaboration réussie, fut remercié par M. PERRIN : "Je voudrais, en terminant, rendre un hommage personnel à M. ARON, non seulement il n'a pas hésité à avoir foi dans l'application certainement la plus difficile à réaliser de la Métallurgie en laitiers fondus, mais il a su maintenir cette foi malgré les difficultés rencontrées, les échecs même et, en présence des scepticismes maintes fois affirmés de nombre de techniciens éminents. Je suis heureux de l'en remercier ici" ¹.

¹ Source : Conférence faite par M. PERRIN aux membres de l'Industrie minérale, le 07/12/39.

3) La coupure de la seconde guerre mondiale ou la
"retraite involontaire".

M. ARON fut "parachuté" au poste de Directeur Général de Nord-Est, puis il en devint l'Administrateur-Directeur Général. Il n'en fut donc jamais le président puisque, traditionnellement, et cela depuis le rattachement de la Société à celle des Charbonnages des Mines de Lens, la Société était présidée par des patrons du textile du Nord : tantôt un DESCAMPS, tantôt un THIRIEZ...

Jusqu'en 1940, M. ARON exerça un véritable rayonnement dans l'activité sidérurgique française. Nous l'avons vu, il avait été non seulement le Directeur d'une importante entreprise et l'administrateur de diverses sociétés, mais aussi le partisan actif de l'Entente et le Président de Chambres Syndicales ¹. Pour M. ARON, qui était de confession juive, le deuxième conflit mondial fut réellement une coupure dans sa carrière, puisqu'il mit fin à sa carrière de dirigeant d'entreprise : il démissionna de Nord-Est le 31 décembre 1940. En 1941, il fut arrêté par les Allemands. M. AUBRUN fit des démarches incessantes pour le faire libérer. L'une d'elles le conduisit à rencontrer le responsable allemand de la sidérurgie, M. von HOFÄCKER (il était chargé de la sidérurgie dans les services économiques du Militärbefehlshaber in Frankreich, installé à l'hôtel Majestic.). M. AUBRUN lui demanda de l'aider et von HOFÄCKER lui répondit : "M. ARON fut le

¹ En annexe p. 169 et p. 170, n° 1, sont répertoriées ces diverses fonctions spéciales.

premier officier français à serrer la main à un officier allemand, je ferai donc tout mon possible pour l'aider...". En effet, après la première guerre mondiale, alors qu'il était chargé de la répartition des charbons de réparation, M. ARON assistait à des réunions avec des officiers allemands. Ces réunions débutaient par un simple signe de tête en guise de salutation entre les "vainqueurs et les vaincus". M. ARON trouva cela ridicule, et au cours de l'une d'elle, il serra la main des officiers allemands. Les personnalités françaises présentes ce jour-là furent offusquées de ce geste... M. ARON fut convoqué par le ministre LOUCHEUR, et finalement, ce dernier ne condamna pas son attitude... Même si von HOFÄCKER n'était pas un nazi convaincu ¹, il se souvint de ce geste amical que M. ARON avait eu vingt ans plus tôt, et la démarche de M. AUBRUN fut efficace puisqu'elle sauva son ami de la déportation ². M. ARON prit le nom de sa femme, FOREST, et se cacha dans les Alpes, près de la frontière franco-italienne ; M. BORGEAUD se rappelle lui avoir apporté de l'argent afin qu'il puisse vivre dans ce qu'il appelait lui-même sa "retraite involontaire". Mais, s'il avait dû abandonner officiellement ses différentes responsabilités dans la Profession, il continua de travailler... dans l'ombre..., afin de "préserver ce qui restait de la sidérurgie française de la ruine et du

¹ Von HOFÄCKER fut exécuté en 1944, "pendu à un croc de boucher", après l'attentat manqué contre Hitler. Source : R. MARTIN, Patron de droit divin..., Gallimard, 1984, p. 36.

² Cette belle anecdote nous a été très gentiment été rapportée par Mme LEVY-BRUHL, la fille de M. ARON.

démantèlement... et pour l'élaboration d'un plan de réorganisation de la sidérurgie" ¹. Des ingénieurs faisaient la "navette" entre Vichy et son lieu de retraite pour transmettre ses dossiers à M. AUBRUN qui était alors à la tête du CORSID ²...

Après la guerre, M. ARON ne voulut pas reprendre sa place: il ne voulait pas intervenir dans la marche de l'entreprise qui avait évolué sans lui. La suite de sa carrière se déroula au sein des organisations sidérurgiques nées de la Reconstruction...

¹ Source : J. FERRY, "Alexis ARON (1879-1973)", La Jaune et la Rouge, décembre 1973, n° 287, p. 34.

² Nous reparlerons de l'action du CORSID en troisième partie de notre exposé.

B. SCHNEIDER, LA SOLLAC, et M. AUBRUN.

1) Présentation de ces deux sociétés.

a) SCHNEIDER.

En 1827, le baron de NEUFLIZE confia à Eugène SCHNEIDER (1805-1875) la direction des Forges de Bazeilles, dans les Ardennes. En 1836, ce dernier reprit avec son frère Adolphe (1802-1845) la très ancienne Fonderie royale du Creusot créée par Louis XVI, sous la dénomination de MM. SCHNEIDER Frères et Cie. Comprenant l'immense impulsion que l'essor des chemins de fer et de la navigation à vapeur allait donner à l'industrie métallurgique, il développa ses ateliers mécaniques, considérés à l'époque comme les plus modernes du monde, et en créa de nouveaux à Chalon-sur-Saône. Deux réalisations marquèrent l'orientation industrielle future du Creusot : la première locomotive à vapeur française (1838) et le premier bateau à navigation fluviale construit en France (1840). Dès l'apparition de l'acier, Eugène SCHNEIDER s'assura la fabrication des rails d'acier, les canons en acier, etc... A sa mort, sa descendance continua de diriger la société qui prit le nom de SCHNEIDER et Cie (à l'époque où M. AUBRUN entra chez SCHNEIDER, le président était Eugène (1868-1942), petit-fils du fondateur). Avec l'ouverture des hostilités en 1914, SCHNEIDER renforça sa position en coordonnant, à la demande du gouvernement, l'ensemble des

industries d'armement. Entre les deux guerres, SCHNEIDER s'assura des participations à l'étranger, notamment en Europe centrale... ¹

b) LA SOLLAC.

La SOLLAC, ou Société Lorraine de Laminage Continu fut créée en 1948. Il s'agissait d'une union de neuf sociétés ; huit étaient françaises et une était franco-sarroise. La plupart possédaient, outre leurs installations du Bassin Lorrain, des usines dans d'autres régions de France, du Centre, du Sud-Ouest et du Nord. Les sociétés adhérentes à la SOLLAC étaient: les Etablissements J.J. CARNAUD et Forges de Basse Indre (spécialisés dans la production et la transformation du fer blanc) ; la Société Anonyme des Forges et Aciéries de Dilling (Dilling fut fondée en 1685 en Sarre, elle était donc française. Après l'annexion de la Sarre par la Prusse, l'usine devint franco-allemande. La Société était spécialisée dans la production de tôles) ; les Forges de Gueugnon (productrices de tôles inoxydables et spéciales) ; la Société des Aciéries de Longwy (où eut lieu, dans l'usine de Mont Saint Martin, la première coulée d'acier Thomas, en 1883) ; la Compagnie des Forges et Aciéries de la Marine-Homécourt ; les petits-fils de François de Wendel et Cie ; de Wendel et Cie ; la Société Lorraine des Aciéries de Rombas ; l'Union de Consommateurs de Produits Métallurgiques et Industriels

¹ Pour de plus amples détails sur SCHNEIDER, voir : J. A. ROY, Histoire de la famille SCHNEIDER et du Creusot, Rivière, 1962.

(l'UCPMI fut créée en 1919 par le groupe des Transformateurs et d'Utilisateurs de Fonte et d'Acier pour reprendre les installations de THYSSEN à Hagondange...). En fait, ces diverses sociétés se regroupèrent peu à peu dans trois grandes entreprises : SIDELOR (l'Union SIDErurgique LORraine fut créée en 1950, elle groupait les actifs de diverses sociétés dont les Aciéries de Rombas et les Forges et Aciéries de Marine-Homécourt) ; LORRAINE-ESCAUT (fondée en 1953, par diverses sociétés dont les Aciéries de Longwy) ; et de WENDEL, qui était prédominante dans le conseil d'administration de la SOLLAC.

La SOLLAC fut créée autour du projet d'investir dans un train de laminage à larges bandes à chaud. Des crédits divisés en plusieurs tranches, répartis sur plusieurs trimestres du Plan Marshall et dont le total s'éleva à 49.360.000 dollars, permirent l'acquisition en deux étapes du matériel prévu. L'équipement mécanique (dont le train à bandes) et électrique de la première étape pour la réalisation de laquelle tous les marchés durent être conclus aux Etats-Unis. La deuxième étape comporta essentiellement l'installation d'une cokerie, d'une aciérie et la création des usines de Seremange et d'Ebange...¹

¹ Source : Dossier SOLLAC de la FFA.

2) A quarante ans, Directeur de l'Empire SCHNEIDER.

En moins de trois ans, M. AUBRUN gravit tous les échelons hiérarchiques de la Société. A la démobilisation, la Direction Générale du Creusot lui confia le poste d'Ingénieur-Conseil du département des Mines, puis il fut Chef du département des mines et de la Métallurgie, ensuite Secrétaire Général, et enfin Directeur Général des Etablissements SCHNEIDER : "Il est promu, le 1er janvier 1921, à la Direction Générale, rendue vacante par la mort tragique du regretté FOURNIER" ¹. Ainsi devint-il, exceptionnellement jeune, Directeur de l'Empire SCHNEIDER.

L'on peut dégager trois pôles dans sa stratégie : il développa les services d'exportation en apportant une importante collaboration aux relations commerciales de la France avec le Luxembourg, la Tchécoslovaquie, la Pologne, le Brésil, la République Argentine. Il participa aux principales expositions organisées par l'industrie française (Alimentation de Londres, 1925. Helsingfors, 1925. Lausanne, 1925. Monza, 1925 et 1927. Bâle, 1926. Exposition de la Route de Milan, 1926. Madrid, 1927. Athènes, 1928. Turin, 1928. Rotterdam, 1928. Le Caire, 1929. Barcelone, 1929.) et s'occupa lui-même de la participation des Etablissements SCHNEIDER d'un grand nombre d'expositions dans le département Mines et Métallurgie (Tokyo, Rio de Janeiro, 1922. Tien-Tsin, 1923. Internationale de la Houille Blanche à Grenoble, 1925. Internationale de Fonderie du Nickel, 1927.

¹ Source : A: ARON, art. cit., p. 33.

Exposition du Chauffage Industriel, Foire de Lyon, Salon de l'aéronautique, etc...).

Parallèlement à son action au sein de SCHNEIDER, il fut appelé à collaborer dans diverses commissions des Ministères du Commerce et des Travaux Publics afin de participer à leurs travaux. Notamment, il prit part, en tant qu'expert du Ministère du Commerce pour la Métallurgie, aux négociations franco-allemandes pour la conclusion d'un traité de commerce ¹.

Sa carrière de dirigeant de SCHNEIDER fut de courte durée puisque, en 1929, il décida de s'orienter vers les problèmes d'ordre financiers...

¹ Source : Dossier de Légion d'Honneur de M. AUBRUN, AN, F12 8498.

3) M. AUBRUN étend son champ d'activités.

En effet, pendant dix ans, il fut Ingénieur-Conseil à la Banque Lazard Frères. Il succédait à ce poste à son ami FRANTZEN, ancien ingénieur en chef des Mines, qui quitta cette banque pour remplir d'importantes fonctions aux Etablissements CITROEN... M. AUBRUN fut un précieux élément : il représentait Lazard au Conseil d'Administration de CITROEN car il était le seul qui comprenait les questions techniques ! En fait, il fut pour cette banque un véritable associé... ¹.

Il n'abandonna pas pour autant la sidérurgie, nous verrons en troisième partie qu'il joua un grand rôle dans les organisations sidérurgiques d'avant-guerre, de guerre, et d'après-guerre...

Il ne prit jamais vraiment sa retraite puisqu'il fut appelé, en 1954 (il avait 73 ans), à la Présidence de la SOLLAC (il succédait à M. Léon DAUM, appelé à siéger à la Haute Autorité du Luxembourg). L'exploitation en Moselle du train continu débuta en 1953. La tâche de M. AUBRUN avait été "dans ces premières années de fonctionnement, d'harmoniser et concilier les points de vue parfois différents des divers associés" ².

Ainsi renoua-t-il, à la fin de sa carrière et de sa vie (il mourut en 1959), avec le rôle de dirigeant d'entreprise qu'il avait abandonné depuis vingt-cinq ans !

¹ Source : A. ARON, art. cit., p. 33 et interview de M. BALLING.

² Source : A. ARON, art. cit., p. 36.

1) Présentation de la société.

Le noyau de base d'Ugine, était la Société d'Electrochimie (SEC), créée en 1889 par deux anciens ingénieurs de Pechiney, M. GALL et M. de MONTLAUR. De sa création à 1914, la SEC connut un essor rapide, favorisé par le développement de l'électrochimie en France ¹. Entre 1889 et 1914, le nombre d'usines de la SEC passa de une à six, et son capital de 600.000 F à 10 millions. A partir de 1906, la SEC se lança dans la production d'aluminium...

De 1919 à 1921, elle absorba trois autres sociétés dont la Société des Forges et Aciéries Electriques P. Girod (à Ugine), dans laquelle M. PERRIN travaillait... En prenant le contrôle des usines Girod, la SEC devint la Société d'Electrochimie, d'électrometallurgie et des Aciéries Electriques d'Ugine, dont M. PERRIN prit ensuite la présidence. Grâce à l'apport des aciéries P. Girod, la nouvelle société acquit les bases d'une position dominante durable dans les aciers spéciaux, et parallèlement, elle renforça son potentiel hydroélectrique.

Le capital d'Ugine passa de 10 millions de francs en 1914, à 88 millions en 1931. En 1956, son chiffre d'affaires était de

¹ L'électrochimie désigne deux types d'emploi de l'électricité aux réactions chimiques : l'électrolyse, c'est-à-dire la dissociation des composants d'un corps par l'électricité ; le four électrique, qui permet des réactions nouvelles grâce à de très hautes températures.

45 milliards de francs... ¹

2) Le serviteur d'une seule entreprise.

M. PERRIN entra donc à sa sortie de l'Ecole des mines, en 1920, aux Aciéries d'Ugine, comme ingénieur. Puis, il devint sous-directeur, en 1921, lors du rattachement de celles-ci à la SEC ; il était responsable de la branche acier. L'une de ses tâches fut d'introduire le Taylorisme au sein de sa société.

En effet, les industriels français firent, au début du XXème siècle, de nombreux voyages d'études aux Etats-Unis, ce qui leur permit de se familiariser avec les procédés Taylor : "Ils devaient équiper pendant la guerre, un grand nombre d'usines avec des machines achetées aux Etats-Unis et utiliser de manière suivie, après la paix, les brevets, les normes, les matériels américains..." ². M. PERRIN, dans une conférence du 17 juin 1929 au personnel d'Ugine, s'exprima sur les "Tendances de l'industrie moderne". Comme tout dirigeant d'entreprise, son principal objectif était de produire avec un prix de revient minimum. Or, l'évolution industrielle de l'époque était tellement rapide qu'avant qu'un matériel ne soit amorti, il était démodé. Il fallait

¹ Pour de plus amples détails sur Ugine, voir : M. BEAUD, P. DANJOU, J. DAVID, Une multinationale française, Pechiney Ugine Kuhlmann, Seuil, 1975.

² Source : M. LEVY-LEBOYER, "La grande entreprise : un modèle français ?", in L'économie française des années 1880 à nos jours, sous la direction de M. LEVY-LEBOYER et J. C. CASANOVA, Editions Gallimard, 1991, p. 379.

donc produire au maximum avant que le matériel ne devienne totalement obsolète : "...ne vous étonnez donc pas si je cherche à faire produire au maximum notre matériel actuel. C'est cela seul qui nous permettra d'amortir notre vieux matériel ¹, et de passer à du matériel plus neuf". Cette stratégie devait à terme conduire à l'introduction du Taylorisme avec tout ce qu'elle comportait de nouveau, c'est-à-dire : le machinisme et l'organisation du travail afin d'obtenir des fabrications standard. Seule une régularité dans la production permettait une diminution du prix de revient.

Ainsi, toute la conférence de M. PERRIN est une justification de la mise en place des nouveaux procédés Taylor dans la société d'Ugine. Pour lui, "c'est une méthode nouvelle de travail qui, de plus en plus, se généralise, et l'aciérie qui, d'ici quelques temps, n'aura pas su évoluer et ne sera pas en mesure de livrer des produits parfaitement réguliers, cette aciérie est perdue, tous les débouchés sont fermés pour elle. C'est une nécessité pour nous de comprendre cette évolution et de nous y adapter... Les désirs les plus immédiats qui m'ont conduit à vous faire cette conférence ce soir, c'est tout d'abord de vous indiquer la voie à suivre, en vous disant : "croyez-moi, de par mes fonctions, je vois plus que vous l'évolution industrielle moderne et je sais que pour nous, comme pour tous, l'avenir est là et cela je vous le dis de toute la force de ma conviction profonde".

¹ Le matériel d'Ugine était assez ancien : les fours à aciers dataient de 1906, les plus récents avaient été construits en 1919 et 1920.

Si vous ne comprenez pas pourquoi, faites-moi confiance, et suivez-moi... Impossible n'est pas français et aucun de vous n'oserait avouer que ce qui est possible ailleurs ne l'est pas à Ugine... J'ai une confiance absolue dans notre belle industrie d'Ugine. Dans ces conditions, rien ne me fera dévier de la voie que je me trace et que j'estime la bonne pour l'orientation de l'usine ".

A la fin des années trente, alors qu'il était à la tête du département Aciers, M. PERRIN mit au point un procédé qui fit la prospérité d'Ugine, nous y reviendrons plus tard...

C'est surtout après la seconde guerre mondiale qu'il gravit le haut de la hiérarchie de la Société d'Electrochimie, d'Electrométallurgie et des Aciéries Electriques d'Ugine : il devint Directeur-Général en 1949 ; Vice-Président-Directeur Général en 1957 ; Président- Directeur-Général en 1960 ; Président d'Honneur en 1965 (jusqu'à son décès, en 1966). De ce fait, il ne s'occupa plus seulement de la ~~branche~~ acier. Il devint responsable des multiples secteurs qui composaient le grand complexe industriel qu'il dirigeait : l'aluminium, la prospection minière, l'énergie nucléaire, l'aménagement des territoires d'outre-mer, etc... En particulier, il s'intéressa beaucoup au domaine de la chimie (c'était à l'époque de la naissance de la pétrochimie) : il s'occupait lui-même des relations avec les pétroliers, Rhône-Poulenc, etc... En matière d'énergie, il mena une politique commune à celle de Pechiney : il s'agissait d'une "politique africaine". Dans les années cinquante, Pechiney et Ugine formèrent de grands projets d'implantation au Cameroun, en

Guinée et au Congo. Il s'agissait de construire une usine d'alumine et des usines d'électrolyse. La domination coloniale française en Afrique occidentale et équatoriale permettait, d'une part, la libre circulation des capitaux et des marchandises, et d'autre part, d'alimenter le marché français et surtout l'exportation en profitant de l'énergie et de la bauxite africaines à bon marché. Les projets de Pechiney-Ugine furent finalement abandonnés en 1960, quand l'Afrique devint indépendante. Le vaste complexe d'alumine-aluminium que les deux sociétés envisageaient ne put donc pas aboutir, mais certaines usines qui avaient déjà ^{été} ouvertes, restèrent en service... ¹

Toute la carrière de M. PERRIN se déroula donc dans une seule entreprise : Ugine. Par contre, l'on peut distinguer trois dimensions dans cette carrière : celle de la direction d'entreprise ², celle du social - que nous verrons en troisième partie - et celle de la technique dont nous allons parler maintenant.

¹ Source : M. BEAUD, P. DANJOU, J. DAVID, Une multinationale française, Pechiney Ugine Kuhlmann, Editions du Seuil, 1975, p. 48 et p. 49.

² Les renseignements que nous venons de voir sur la stratégie de M. PERRIN nous ont été donnés par M. PAULTRE qui travailla avec lui à Ugine.

3) Un grand technicien.

"J'ai eu , dans ma vie, beaucoup de chance ; j'ai eu le privilège assez rare, de poursuivre simultanément une carrière de chef industriel et de scientifique" ¹. En effet, l'une des caractéristiques fondamentales de la carrière de M. PERRIN a été de se consacrer à la recherche appliquée à l'industrie.

C'est aux Aciéries d'Ugine, dans les années trente, qu'il étudia les procédés métallurgiques en usage. Puis, il inventa et perfectionna jusqu'à l'emploi industriel pratique, des procédés nouveaux pour la production de métaux et alliages de très haute et régulière qualité. M. ARON, dans son allocution ², expliqua sa démarche et ses résultats en matière d'innovation : "Il régnait encore, il y a une trentaine d'années, dans les milieux métallurgiques, bien des idées toutes faites sur les conditions à remplir pour obtenir des aciers de haute qualité. La conception d'une véritable hérédité, tenant aux matières premières, obligeait de partir d'éléments aussi purs que possible ; l'élaboration ne pouvait être, d'autre part, que lente et prolongée ; d'où la quasi impossibilité, admise jusque-là, de substituer pour ces produits à l'acier sur sole d'acier au convertisseur.

Vous avez recherché la solution de la qualité dans une toute autre voie ; à la suite d'une série d'observations et

¹ Source : Allocution prononcée par M. PERRIN lors de la remise de son épée d'académicien, le 01/06/56.

² Allocution prononcée par M. ARON à l'occasion de sa remise d'épée d'académicien de M. PERRIN, le 01/06/56.

d'essais, ... vous avez montré la possibilité de réaliser rapidement, grâce à un brassage très violent, l'équilibre des réactions métal-laitier ; le brassage provoque la multiplication des surfaces de contact et crée au sein de la masse une véritable émulsion de gouttelettes de laitier, qui très rapidement déclenche la réaction. Le choix du laitier a donné lieu à de longues études ; aux laitiers acides expérimentés au début, vous avez substitué finalement des laitiers à base d'alumine et de chaux.

Le procédé a été appliqué, et continue de l'être avec succès, aux Aciéries Electriques d'Ugine ; son extension aux aciéries Martin a été faite avant la guerre à l'usine d'Huta-Bankova en Pologne, ...entre temps vous réalisiez à votre usine de Moutiers l'application du brassage par laitiers à la production de ferrochrome affiné, ce qui a immédiatement assuré à votre Société, sur ce marché, une supériorité indiscutée.

Un dernier pas, pas décisif, restait à franchir, celui de l'acier Thomas".

Ce fut chose faite pendant la guerre avec la mise au point de l'"Ugiperval" (nous avons déjà parlé de ce sujet à travers l'association Ugine-Forges et Aciéries du Nord et de l'Est). Il est intéressant de noter que si M. PERRIN arriva à établir une nouvelle "philosophie" de l'élaboration de l'acier, c'est qu'il travailla, parallèlement, sur la géologie. Sa technique de brassage l'amena à avoir des idées originales sur les roches métamorphiques : il fit des expériences de reformation de roches dans des fours à aciers. D'ailleurs, en 1934, il

intitula une de ses études : "Extrapolation à la géologie des données métallurgiques" ¹. Ces réalisations industrielles n'auraient peut-être pas vu le jour si l'étude de la formation des granites ne l'avait pas attiré...

L'application des découvertes de M. PERRIN - étendue au four Martin pour la production d'aciers spéciaux, et au convertisseur Thomas pour l'alimentation en aciers pour tôles de carrosseries automobiles des grands trains continus - fut connue en France sous le nom d'"Ugine-Perrin" et à l'étranger "Perrin's Process". Elles marquèrent profondément l'orientation technique et industrielle de la Société Ugine dans le domaine de ses activités, non seulement sidérurgiques, mais aussi électro-métallurgiques. Elles firent aussi sa renommée mondiale (par la vente aux pays étrangers du brevet "Ugine-Perrin") et en fait sa prospérité...

M. PERRIN reçut la Médaille Henry Le CHATELLIER de la Société Française de Métallurgie, en 1950. Il fut élu à l'Académie des Sciences, le 10/01/55 (section des applications de la science à l'industrie) ².

¹ Cf annexes p. 157 à p. 159, n° 3, publications dans les Annales des Mines. D'ailleurs on peut remarquer que M. PERRIN donna toujours la primeur de ses découvertes aux Annales. Ce geste "filial" ne montrait-il pas son attachement au corps des Mines, ou tout du moins une volonté de rester dans la tradition ?

² Cf annexes p. 167 et p. 168 : photo de son épée d'académicien et discours sur sa symbolique.

D. USINOR, DNEL, et M. BORGEAUD.

1) Présentation des deux sociétés.

En 1948, la reconstruction impose la création de l'Union Sidérurgique du Nord de la France, plus connue sous le nom d'Usinor, par la fusion partielle des avoirs de la Société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est avec la Société des Hauts Fourneaux, Forges et Aciéries de Denain et Anzin (créée en 1849).

M. BORGEAUD qui était alors directeur de la Société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est, nous parla de cette fusion : "Le projet datait de 1945-1946. En 1948, s'était engagée une discussion pour la reconstruction de la sidérurgie dans le cadre du Plan Marshall. Il s'agissait d'acheter le premier train à larges bandes continu en France ¹. Pour cela, il fallait opérer un regroupement de sociétés ; c'était une condition sine qua non pour que le gouvernement français, par l'intermédiaire de l'aide du Plan Marshall, soutienne les sociétés qui se regrouperaient. Les lorrains hésitaient...et finalement ce sont les sidérurgistes du Nord qui ont fusionné, un peu dans l'inconnu. Il fallut après coup nommer des experts pour fixer la part du

¹ Ce matériel avait été mis au point aux Etats-Unis dans les années trente.

pourcentage du capital de chaque société ¹.

"Grâce au prêt du Plan Marshall, nous avons pu acheter le train... J'avais été chargé de porter le chèque à la Banque de France, et ce fut le plus gros chèque que j'aie jamais porté sur moi !".

Les nouvelles techniques de laminage en continu (train à froid de Montataire et à larges bandes à chaud de Denain) entrèrent en service dès 1950. Les usines du groupe étaient réparties en produits plats (Denain et Montataire) et produits longs (Valenciennes, Hautmont, Louvroil et Anzin). En 1949, USINOR produisait 1.188.000 tonnes d'acier ; en 1956, 2.050.000 tonnes, soit 15,3% de la production française d'acier ². En 1973, lorsque M. BORGEAUD quitta la société, elle produisait neuf millions de tonnes d'acier, soit plus du tiers de la production française (et donc huit fois plus que lors de sa première année d'existence !). Elle fabriquait toute la gamme des produits sidérurgiques et était l'un des premiers producteurs européens des produits plats ³. En outre, elle disposait de deux sociétés de vente, SOVENOR (Société de Vente d'aciers du Nord de la France) qui s'occupait des ventes en France ; et SOVEDA (Société pour la

¹ R. BIARD, La sidérurgie française, Editions Sociales, 1958, p. 66 : "L'apport de Denain-Anzin fut estimé à 5.985,6 millions de francs, celui des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est à 5 614,4 millions : un jeu de souscriptions d'actions en numéraire et de revente d'actions entre elles, permit aux deux sociétés-mères de détenir chacune 50% du capital de 12 milliards, porté ultérieurement à 13,2 milliards".

² Source : R. BIARD, op. cit., 67.

³ Source : Allocution de M. CHARBONNEL pour la remise des insignes de Commandeur de la Légion d'Honneur à M. BORGEAUD, le 11/02/74.

Vente Des Aciers), spécialisée dans les ventes à l'exportation... Le groupe employait à son départ environ 40 mille personnes, et le chiffre d'affaires approchait les sept milliards... USINOR fut aussi le pionnier français de la sidérurgie côtière, avec la création d'une usine littorale à Dunkerque (ouverte en 1962). Plus tard, en 1972, la Société entra dans la SOLMER (le complexe sidérurgique sur l'eau de Fos du groupe lorrain La Sollac).

En 1966, eut lieu la fusion avec Lorraine-Escout : "Lorraine-Escout était entrée en pourparlers avec les de WENDEL, mais cela n'a pas abouti. USINOR a donc pris le relais. L'intérêt pour USINOR d'opérer une telle fusion était surtout de donner au groupe une taille plus grande et d'augmenter sa production" ¹.

En fait, cette fusion était équivalente à une absorption, et Denain-Nord-Est ² fusionna avec les Aciéries de Longwy (dont les actifs industriels et miniers étaient majoritaires dans Lorraine-Escout) pour donner Denain-Nord-Est-Longwy (DNEL). Ce regroupement s'inséra dans le cadre de la convention "Etat-Sidérurgie" de 1966...

La holding du groupe, DNEL, comprenait deux grands pôles : USINOR, société sidérurgique et Vallourec, société spécialisée dans la fabrication des tubes d'acier.

¹ Source : Interview de M. BORGEAUD.

² Depuis 1964, les deux sociétés mères, la Société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est et la Société de Denain avaient fusionné.

2) Le déroulement de sa carrière.

M. BORGEAUD, qui venait d'entrer à la Société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est, fut mobilisé en 1939 et envoyé sur la ligne Maginot, en tant que Lieutenant-Observateur à l'Etat-Major du 60ème Régiment d'Artillerie. Avec son régiment, ils durent se replier, et après avoir continué à résister alors que l'Armistice avait été signé depuis huit jours, ils capitulèrent en vertu de "conditions favorables" passées avec les Allemands. M. BORGEAUD a donc été fait prisonnier, dans un "oflag", à Strasbourg du 25 juin 1940 au 20 août 1941. Ayant été démobilisé le 22 août 1941, il fut rapatrié pour la Société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est, et donc mis en "congé de captivité" (tous les quinze jours il devait se présenter à la Gestapo).

Jusqu'à la Libération, il resta à l'usine de Valenciennes, en tant qu'ingénieur stagiaire. L'usine était occupée ; il se rappelle que les techniciens allemands voulaient fabriquer des armes en "Ugiperval", le nouveau procédé dont nous avons déjà parlé, et cela n'a jamais abouti. Ils faisaient donc du sabotage dans la mesure du possible...

En fait, la carrière de M. BORGEAUD ne prit réellement son essor qu'après la guerre...

Après la Libération, les conversations s'engagèrent entre Denain-Anzin et Nord-Est en ce qui concernait l'installation de trains à larges bandes à chaud et à froid. M. BORGEAUD étant, à cette époque Directeur de la Société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est et membre de la Commission de la

Modernisation de la Sidérurgie, put suivre les différentes étapes du projet. Aussi lorsqu'USINOR fut constituée, M. DAMIEN ¹ fit appel à lui, et il devint Directeur en 1948, il avait 39 ans. A partir de cette date, sa carrière fut liée pour un quart de siècle au devenir de cette grande entreprise sidérurgique, et il gravit peu à peu tous les échelons de l'état-major de la direction...

"Dans ce poste, vous avez à nouveau affirmé toutes vos qualités. Vous avez d'ailleurs été amené, à un certain moment, à choisir entre l'industrie vouée aux tâches prosaïques et chargées de soucis, et la collaboration à une grande organisation où l'on remue, certes, plus d'idéologies que d'acier ². Vous avez sans hésiter, opté pour l'industrie,... et nous avons décidé de vous nommer Directeur Général Adjoint (en 1952). C'est un rare bonheur pour un Directeur Général de pouvoir ainsi s'appuyer sur un second en qui il a entière confiance. Quelqu'un me disait il y a peu de jours : "Comment faites-vous pour pouvoir vous absenter avec toutes les responsabilités que vous avez ?". Et je lui répondais . " C'est bien simple, je dis à BORGEAUD : je ne serai pas là la semaine prochaine, et tout est dit, et je

¹ M. DAMIEN : né en 1893, polytechnicien. Il entra à la Société Denain-Anzin en 1921, et en fut le Directeur Général en 1942. Il fut l'artisan principal de la création d'USINOR dont il devint le Directeur Général (1948) puis PDG en 1955. Source : P. MIOCHE, J. ROUX, Henri Malcor, un héritier des maîtres de Forges, Editions du CNRS, 1988, p. 295.

² En effet, J. MONNET avait demandé à M. BORGEAUD de travailler avec lui à la CECA.

m'en vais l'esprit tranquille..."¹.

En 1955, il accéda au poste de Directeur Général d'USINOR. Parallèlement à cette fonction, il prit la présidence de la Société Dunkerquoise de Sidérurgie, de 1956 à 1960. M. DAMIEN s'exprima sur la genèse et la courte existence de cette société : "Depuis la création d'USINOR en 1948, l'installation des premiers trains... avait absorbé toute notre activité et nous avons délaissé quelque peu le domaine des tôles fortes où nous avions pourtant autrefois une position prédominante. L'usine de Denain, avait par exemple, fourni la presque totalité des tôles du "Normandie". La nécessité s'imposait de créer une tôlerie moderne. J'avais, depuis bien avant guerre, l'idée qu'une tôlerie forte aurait avantage, pour des raisons de coûts de transport, à se trouver placée au bord de la mer. C'est ainsi que nous avons été amenés à concevoir l'installation de ce nouveau train à tôles fortes à Dunkerque.

Cédant à certaines considérations, nous avons accepté à ce moment de créer à cet effet une société spéciale, la Société Dunkerquoise de Sidérurgie, dans laquelle USINOR détenait moins de 50% du capital², mais dont vous preniez la présidence. USINOR s'amputait ainsi à regret d'une part importante de son domaine d'action traditionnel et naturel. Or, nous constatons bientôt, que de son côté, le train à

¹ Source : Allocution prononcée par M. DAMIEN à l'occasion de la remise des insignes de Chevalier de la Légion d'Honneur à M. BORGEAUD, le 25/09/54.

² La Société Dunkerquoise de Sidérurgie fut créée avec les Aciéries de Firminy, Châtillon-Commentry-Neuves-Maisons et la Banque de Paris et des Pays-Bas.

bandes à chaud de Denain devenait insuffisant et qu'il fallait songer à en édifier un deuxième. La logique commandait que ce nouveau train fût installé à côté de la tôlerie forte de Dunkerque. Mais s'il avait été, à l'extrême rigueur, concevable de confier à une société distincte l'exploitation d'une tôlerie forte isolée, il ne l'était certainement plus d'y ajouter un train à bandes qui fut devenu, par la force des choses, concurrent de celui de Denain et c'est pourquoi nous avons, non sans peine, réabsorbé la Société Dunkerquoise de Sidérurgie (en 1960)... Vous perdiez ainsi votre présidence..."¹.

En sa qualité de Directeur Général, et d'ancien Président de la Société Dunkerquoise de Sidérurgie, il fut amené à travailler sur le nouveau projet de l'usine de Dunkerque : mise au point des accords d'approvisionnement en combustibles avec les Houillères, d'association en participation avec de nombreux transformateurs et d'action commune avec certains confrères ; développement et perfectionnement de l'organisation commerciale du groupe pour la mettre à la mesure des nouvelles capacités de production ; réalisation des opérations d'emprunt nécessaires à la réalisation du projet... Il était aussi le représentant d'USINOR aux réunions professionnelles de la Chambre Syndicale de la Sidérurgie, et à partir de mars 1963 il a été nommé Administrateur d'USINOR. Le 19 novembre 1964, il devint Vice-Président-Directeur Général d'USINOR, et le 13 mai 1966

¹ Source : Allocution prononcée par M. DAMIEN à l'occasion de la remise de la rosette d'Officier de la Légion d'Honneur à M. BORGEAUD, le 16/09/65.

Président-Directeur-Général, il avait alors 57 ans : "Démission de René DAMIEN de son poste de Président-Directeur-Général. Sur la proposition de M. Jacques de NERVO (Vice-Président d'USINOR et Président-Directeur-Général de Denain-Anzin) et de M. J. Le BLAN (Vice-Président d'USINOR et Président-Directeur-Général de la Société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est) nomination de M. M. BORGEAUD comme Président-Directeur-Général d'USINOR" ¹. Devenir PDG, c'était bien sûr un aboutissement normal de ses avancements successifs, mais c'était aussi la réalisation d'un souhait qu'il avait formulé "très vite, à 18 ans, avant même de savoir le nom de la Société dans laquelle -il- rentrerait". Il resta à la tête du groupe durant sept ans ; et en 1973 : "M. Maurice BORGEAUD abandonne à sa demande, ses fonctions de Président-Directeur-Général d'USINOR. Le conseil d'administration de la Société, réuni le 20 septembre, a nommé M. BORGEAUD Président d'Honneur, et M.J. HÜE de la COLOMBE, Président-Directeur-Général" ². En effet, il décida de faire fixer la limite d'âge du Président à 65 ans car lui-même avait souffert du fait que son prédécesseur, M. DAMIEN, était resté un peu trop longtemps à son poste... Il démissionna à 64 ans, pour "donner le bon exemple", et considérant : "J'ai fait un septennat, c'est bien assez !".

Parallèlement à ses fonctions dans USINOR, il avait été

¹ Source : FFA, Dossier USINOR, note d'information, n° 9 du 13 mai du conseil d'administration.

² Source : "La vie économique et sociale", Le Monde, 22/09/73.

nommé, en 1967, Vice-Président de la Société Denain-Nord Est Longwy, la holding du groupe. En juillet 1973, il en devint le PDG (pour la Société-mère d'USINOR et de Vallourec, la limite d'âge était fixée à 70 ans) : "C'était un poste tranquille, où l'on regardait plus travailler les autres. Il s'agissait en fait d'une occupation à mi-temps, même si j'y allais tous les jours, d'une demi-retraite..." ¹. Il se retira de sa carrière de dirigeant d'entreprise en 1977. Sa notoriété avait dépassé le cadre du groupe qu'il avait dirigé, puisqu'il était par ailleurs membre de nombreux conseils d'administration... ².

¹ Source : Interview de M. BORGEAUD.

² Cf annexes p. 174 et p. 175, n° 4.

3) "Un héritier des maîtres de Forges".

M. BORGEAUD avait deux principes. Le premier concernait son rôle de dirigeant : "Dans mon travail, la part du gestionnaire a été la plus importante, mais mon principe était : être en état de comprendre les spécialités des gens que je commande, sans que je ne me sois jamais vraiment spécialisé dans une technique" ¹. La deuxième concernait la stratégie du groupe : "Nous sommes des sidérurgistes et rien d'autre. Notre mission est de faire de l'acier" ². Et pas tous les aciers, puisqu'USINOR n'a jamais fait d'aciers spéciaux, sauf en annexe des fabrications normales. De même, la Société n'a pas fait beaucoup d'intégration vers l'aval. M. BORGEAUD s'explique à ce sujet : "C'était une période d'expansion, la fameuse époque des "Trente Glorieuses", la production augmentait de 10% chaque année. Le métier de sidérurgiste était donc déjà suffisamment occupant ; d'autre part, il ne fallait pas alourdir l'endettement de la société... Chacun son métier !" ³. Il est vrai qu'USINOR, la "Société porte-drapeau de la Sidérurgie française" avec le tiers de la production nationale et un taux de croissance supérieur à la moyenne en raison d'importants investissements pour toutes ses installations ⁴, avait un endettement

¹ Source : Interview de M. BORGEAUD.

² Source : L'Expansion, juin 1979.

³ Source : Interview de M. BORGEAUD.

⁴ De 1965 à 1969, USINOR a consacré plus d'un milliards de francs pour les travaux neufs.

représentant 40% de son chiffre d'affaires annuel ; c'était moins que les 60% qui étaient la moyenne de la profession, mais c'était déjà beaucoup ¹. D'après son ancien PDG, "le recours quasi-systématique au crédit était une nécessité, les sidérurgistes y étaient contraints et forcés. Dans les investissements, les fonds propres représentaient un quart et les emprunts trois quarts. Il aurait fallu faire des augmentations de capital, mais pour cela, on manquait de volontaires..." ².

M. BORGEAUD dont la volonté était de faire de l'acier, et rien que de l'acier, se plaçait dans la tradition des Maîtres de forges. Mais cela ne l'empêcha pas d'adhérer aux idées novatrices de son temps : se lancer dans la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier (CECA), (à ce sujet, il était en désaccord avec M. DAMIEN qui, lui, était contre, et en général avec une grande partie de la profession qui y était opposée). Dès le début, il avait été favorable à ce qu'elle se réalise car il pensait que la sidérurgie française était aussi forte que les autres sidérurgies européennes, et qu'elle était capable de se défendre. De plus, il approuvait ce projet pour une autre raison évoquée par M. MALCOR : "BORGEAUD était partisan de la CECA pour une raison qui était une des miennes mais qui s'est, à l'expérience, révélée

¹ Source : "USINOR, Société porte-drapeau de la sidérurgie française", Le Journal des Finances, 17/12/70, p. 10.

² Les emprunts provenaient du Fonds de Développement Economique et Social, le FDES (1955), du Groupement de l'Industrie Sidérurgique, le GIS (1953), et des banques... Le principal financement était celui de l'Etat, ce qui fit dire à M. BORGEAUD : "Les plans ont été suivis tant qu'il y avait des prêts. Il fallait se conformer au Plan pour avoir de l'argent".

fausse. Nous pensions lui et moi que, désormais, puisqu'il était stipulé dans le Traité que les prix seraient libres, le gouvernement français ne pourrait plus les bloquer... Malheureusement le gouvernement français n'a pas cessé de bloquer les prix..."¹.

Il semble d'ailleurs que le gouvernement était à l'origine de bien des "maux" pour les sidérurgistes. Outre le problème du blocage des prix de l'acier, il arrivait que les pouvoirs publics imposent une stratégie commune à des sociétés rivales : ce fut le cas de Fos. Au départ, c'était un projet de WENDEL-SIDELOR et faute de moyens financiers ils durent faire appel à USINOR... M. BORGEAUD a été catégorique à ce propos : "Cela a été une erreur de faire Fos sans supprimer simultanément des capacités de production anciennes (car cela entraînait une surcapacité dangereuse alors que c'était la fin des Trente Glorieuses)". Cette entrée d'USINOR dans la SOLMER se fit donc sous la pression des pouvoirs publics, après maintes discussions dont le journal Le Monde se fit l'écho² : Le 3 décembre 1970, "USINOR n'a pas encore décidé définitivement de sa participation à la construction de l'usine sidérurgique de Fos-sur-Mer", a déclaré mardi soir à Paris M. Maurice BORGEAUD, président du groupe. "L'essentiel de notre effort sera consacré, a précisé M. BORGEAUD, à l'expansion de l'usine de Dunkerque... La participation à la construction du complexe de Fos, suggérée par les pouvoirs

¹ Source : Ph. MIOCHE et J. ROUX, op. cit., p. 90.

² En annexe, p. 180 à p. 183, est reproduite l'intégralité des articles qui suivent.

publics, n'a pas été prévue dans le plan de financement du groupe d'USINOR..." ; le 2 février 1971, "M. Maurice Borgeaud a donné en public... une réponse négative à l'offre que lui avait faite WENDEL-SIDELOR de participer, sous une forme coopérative, au financement... de Fos". "Les conditions dans lesquelles se présente le plan de nos propres investissements ne nous permettent guère de dégager un surcroît de financement pour Fos", a-t-il déclaré... "USINOR donne donc la priorité... à Dunkerque". Le 3 juin 1972, M. BORGEAUD : "Le fait nouveau au sujet de Fos...est qu'il est apparu clairement, depuis quelques mois, que la construction de cette usine est une entreprise qui dépasse les forces du groupe WENDEL-SIDELOR... USINOR est déjà lourdement endettée pour financer son propre programme, notamment Dunkerque, et peut difficilement se charger davantage" ; le 27 septembre 1972 : "Cette fois-ci, c'est officiel ; le groupe USINOR est en train de négocier avec le groupe WENDEL-SIDELOR sur son éventuelle participation..." ; le 22 octobre 1972 : "M. FERRY confirme la "promesse d'accord" entre USINOR et WENDEL-SIDELOR". Ainsi, après deux ans de longues et difficiles discussions, USINOR acquit 47.5% du capital de SOLMER...

Ce fut donc avec un certain regret de la part de M. BORGEAUD qu'USINOR, premier groupe sidérurgique français, s'agrandit encore en prenant sa part dans SOLMER. la croissance du groupe atteignit alors son maximum.

Ces quatre monographies nous ont permis de mettre en évidence le rôle de ces ingénieurs en tant que patrons de sociétés sidérurgiques. M. PERRIN et M. BORGEAUD ont fait toute leur carrière dans une même société : UGINE pour le premier, le groupe USINOR pour le second. Il n'en fut pas de même pour M. ARON et M. AUBRUN qui abandonnèrent leur rôle de dirigeants afin de se consacrer à la mise en place, et à la bonne marche d'organisations sidérurgiques...

TROISIEME PARTIE

DES RESPONSABLES D'ORGANISATIONS.

"Nos" quatre ingénieurs ont été amenés à exercer un "rayonnement" au-delà du domaine stricte de leur fonction de dirigeants d'entreprises. Plus précisément, nous verrons que M. ARON et M. AUBRUN eurent une action très importante au sein d'organisations sidérurgiques ; tandis que M. PERRIN et M. BORGEAUD furent à l'origine de la création d'organisations plus diverses.

A. DES RESPONSABLES D'ORGANISATIONS SIDERURGIQUES
D'AVANT-GUERRE ET DE GUERRE.

1) AUBRUN et l'Entente.

Nous avons vu que M. ARON avait joué un grand rôle dans la construction de l'Entente, alors qu'il était Directeur de la Société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est ; il en fut de même pour M. AUBRUN : il a été membre du Comptoir Sidérurgique de France, de 1932 à 1935.

Nous ne reviendrons pas sur l'explication de la genèse de l'Entente, il nous faut toutefois apporter quelques précisions. Au lendemain de la première guerre mondiale, puis dans les années trente, la sidérurgie connût une grave crise qui frappa non seulement la France, mais aussi tous les autres pays de l'Europe Occidentale. Peu à peu, des chefs d'entreprises de différents pays (Angleterre, Allemagne, Belgique, Luxembourg, France, etc...) créèrent un régime d'Entente, accepté par les gouvernements. Ce fut la naissance de l'Entente Internationale de l'Acier¹, qui s'appuyait dans chacun des pays sur des ententes nationales. Celle de France se créa sous l'égide du Comptoir Sidérurgique de France (CSF). Le CSF était en quelque sorte, comme l'explique

¹ L'Entente Internationale de l'Acier fut créée à l'initiative de THYSSEN et du Luxembourgeois MEYRISCH, en 1926. Tuée par la crise de 1929-1930, elle fut renouvelée en 1933 et resta en vigueur jusqu'en 1939.

P. DESGRANGES ¹, une fédération de Comptoirs de produits et d'Ententes particulières qui fonctionna comme organe centralisateur en assurant notamment la gestion financière et administrative de chacun des Comptoirs et Ententes, et coordonnant les questions d'intérêt commun.

Nous rapportons les témoignages de M. ARON et de M. de WENDEL concernant l'action de M. AUBRUN au sein du CSF : "Un des éléments essentiels de l'organisation sera la mise en oeuvre d'une procédure arbitrale, par les soins d'un collège de trois membres, chargé, en cas de désaccords entre adhérents, d'imposer le respect des droits et obligations de chacun, tout en ménageant les intérêts du consommateur. Pareilles fonctions ne peuvent être confiées qu'à des personnalités, dont le passé et l'indépendance sont garants de la sagesse du jugement ; AUBRUN accepte de faire partie du premier collège, qui fonctionnera de 1932 à 1935. Les tenants les plus orthodoxes du principe de libre concurrence n'ont jamais relevé, dans le comportement des Comptoirs Français, le moindre abus répréhensible et leur modération a pu être donnée en exemple à bien d'autres organisations similaires. Le mérite en revient, pour la plus grande part, à la ferme autorité de Jules AUBRUN, chef incontesté du collège arbitral" ². M. de WENDEL s'exprimait ainsi lors de son allocution à la Chambre Syndicale de la Sidérurgie, le 19 mars 1953 : "Vous aviez, de 1932 à 1935, été l'un des arbitres du Comptoir Sidérurgique de France. Nous sommes une

¹ P. DESGRANGES, mémoire cit., p. 52 et 212.

² Source : A. ARON, art. cit., p. 33 et p. 34.

Profession difficile. Nous avons une fâcheuse tendance à perdre de vue les 95% d'intérêts qui nous sont communs et à nous disputer âprement les 5% qui restent, au risque de compromettre le tout. Le recours à l'arbitrage est le seul palliatif qui ait été trouvé jusqu'à présent pour remédier à cette infirmité. Il a, toutefois, l'inconvénient d'assoupir les efforts de conciliation et de rejeter toute la peine sur l'arbitre. Les occasions ne vous ont donc pas manqué, pendant ces trois années, de mécontenter les uns sans satisfaire les autres. Mais nous n'avions pas maudit notre juge, et l'accueil unanime qui fut fait à votre désignation comme Président du CORSID en apporta le témoignage..."

2) M. AUBRUN et le CORSID.

M. BALLING nous raconte qu'au moment où on lui demanda d'être Président du CORSID, M. AUBRUN était à Vichy (puisque la Banque Lazard, où il était ingénieur-conseil depuis 1929, s'était repliée en zone Sud), en pleine convalescence à la suite d'un infarctus. Il accepta la proposition des pouvoirs publics et s'attacha son gendre (M. BALLING - X) comme secrétaire.

Le Comité des Forges venait d'être dissout, et la sidérurgie, tout comme les autres professions, dut se transformer en un organisme de forme coopérative, dirigé par un Comité d'Organisation professionnel ¹ : Le Comité d'Organisation de la Sidérurgie ². M. AUBRUN en fut donc nommé le Président par décret du 9 novembre 1940, et resta à ce poste jusqu'en octobre 1944, date de sa dissolution.

¹ les Comités d'Organisations furent instaurés par la loi du 16 août 1940. Le créateur des CO était J. BICHELONNE, Secrétaire d'Etat à la Production Industrielle. En 1941, il y avait 91 CO, en 1944, 234. Ils avaient pour fonction, comme leur nom l'indique, d'organiser la production en économie de guerre, c'est-à-dire de répartir les matières premières, la main-d'oeuvre qualifiée, les capitaux, les commandes entre les chefs d'entreprises en fonction d'objectifs de production définis par le gouvernement. Si les entreprises restaient privées, les pouvoirs liés aux droits de propriété s'exerçaient conjointement avec l'administration, par l'intermédiaire de l'organisation professionnelle. L'adhésion aux CO était obligatoire ainsi que l'obéissance à leurs directives. Source : H. WEBER, op. cit., p. 61.

² Un arrêté du 28 janvier 1941, paru au Journal Officiel du 29 janvier 1941, indiquait que tous les biens du Comité des Forges, dont la dissolution avait été prononcée en automne 1940, étaient dévolus définitivement au Comité d'Organisation de la Sidérurgie.

En 1940, l'industrie sidérurgique était quasiment sous le contrôle des Allemands : "La France était coupée en deux ; la Lorraine annexée de fait ; les sociétés métallurgiques de la Moselle dépossédées de leurs usines ; leurs dirigeants et leurs cadres expulsés de Lorraine ; la gestion des usines de Meurthe-et-Moselle Sud avait été confiée à des commissaires allemands qui prétendaient ignorer les sièges sociaux ; celles de Meurthe-et Moselle Nord, restées en droit à la disposition de leurs propriétaires, étaient sous l'étroit contrôle du commissaire allemand de Longwy ; les usines du Nord étaient rattachées aux autorités allemandes de Bruxelles, dans une intention non dissimulée de dissociation ; seules, les usines du Centre-Midi et, à deux exceptions près, celles du Centre-Ouest, conservaient encore une complète indépendance" ¹.

La tâche du CORSID ² comprenait deux pôles : d'une part la réorganisation de la sidérurgie : recensement des entreprises, de l'outillage, des stocks et de la main-d'oeuvre, proposition des prix de vente, programmes de fabrication, répartition des matières premières, emploi de la main-d'oeuvre, régularisation de la concurrence... ; d'autre part, les relations avec les autorités allemandes.

Les dirigeants du CORSID étaient Jules AUBRUN, Président,

¹ Source : Allocution de M. Humbert de WENDEL, le 19/03/53.

² Le CORSID était un des éléments de l'organisation sidérurgique mise en place par J. BICHELONNE. Il y avait aussi deux autres organismes, avec lesquels le CORSID était parfois amené à travailler :

- la Direction de la Sidérurgie, avec à sa tête Henri COQUEQNOT, remplacé à partir de 1941 par Robert BABOIN (X-Mines) assisté de Roger MARTIN (X-Mines).

- l'Office Central des Fers, Fontes et Aciers (OFFA), présidé par Emmanuel FAYOL.

"représentant le Comité dans ses rapports avec tous les organismes publics ou privés, français ou étrangers" ; Eugène ROY, Vice-Président (Directeur des Aciéries de Longwy) ; Léon DAUM (X-Mines, Directeur des Aciéries de Marine-Homécourt) ; Jean DUPUIS (de Châtillon-Commentry) ; Jean LATOURTE (X-Mines), Secrétaire Général du CORSID et Pierre FRANCOU (de Marrel) à partir de 1941 ¹. Bien que ces responsables n'aient pas été élus par la Profession, mais désignés par les pouvoirs publics, sûrement du fait de leur compétence, de leur technicité, et de leur importance au sein de l'industrie sidérurgique (d'ailleurs, le nombre d'X-Mines dans le CORSID illustre une fois de plus leur "colonisation" du secteur), les sidérurgistes français les accueillirent favorablement. M. de WENDEL s'en fit l'écho : "La nouvelle de votre désignation, avec celle de M. ROY, de M. DAUM et de M. DUPUIS, nous a paru comme une lueur dans un horizon fermé. Nous savions que vous n'aviez accepté cette redoutable mission que dans un haut sentiment du devoir, dans un esprit de dévouement total à la Profession et au Pays ; nous savions, au surplus, que les problèmes de notre Industrie n'avaient pas de secrets pour vous...".

D'après P. MIOCHE ², de 1941 à août 1944, le CORSID avait adopté 280 décisions.

A partir de 1942, "...Le CORSID n'est plus l'instrument du

¹ Source : "La Réforme des Comités", Bulletin Quotidien d'Etudes et d'Informations Economiques, le 27/09/41, AN 72 AJ 1849.

² Ph. MIOCHE, "Etudes de cas : les sidérurgistes", Vichy et les Français, sous la direction de J.P. AZEMA et F. BEDARIDA, Fayard, 1992, p. 601 à 612.

dirigisme de Vichy, mais éventuellement un bouclier contre l'action gouvernementale" ¹. En effet, d'après nos sources ², le CORSID essaya, dans la mesure du possible, de résister aux exigences de l'occupant : négociations pour réserver la production des usines aux besoins français ; après maintes discussions, restitution des usines de Meurthe-et-Moselle à leurs propriétaires ; instructions données aux directions d'usines de se refuser à établir les listes du personnel non indispensable ; lutte pour préserver le matériel contre les enlèvements, etc... En général, les directives de cet organisme étaient, avant tout, d'éviter les déportations, se dérober par tous les moyens à la fabrication de matériel de guerre, et manoeuvrer au mieux pour donner la priorité aux besoins du pays. Toujours d'après P. MIOCHE, M. AUBRUN "préside, arbitre, mais ne décide pas... Les véritables "patrons" de la nouvelle organisation professionnelle sont ROY et DAUM" ³.

Il nous semble pourtant qu'il s'engagea personnellement à diverses reprises, comme le souligna M. DAMIEN : "Il eut à prendre - et c'était bien lui personnellement qui était en cause - des responsabilités extrêmement lourdes ; par exemple, la décision qu'il imposa aux sidérurgistes de ne pas vendre d'installations de matériel sans l'autorisation du

¹ ib. id. p. 607.

² Ces sources sont : l'Allocution de M. René DAMIEN au Conseil de la Chambre Syndical, le 20/02/59 ; elle est reproduite dans - l'Hommage de M. ARON (art. cit., p. 34.35)
- l'Allocution de M. Humbert de WENDEL à la Chambre Syndicale, le 19/03/53.

³ P. MIOCHE, art. cit., p. 606.

CORSID. Beaucoup d'entre vous se rappellent certainement combien nombreuses et pressantes étaient les demandes des autorités occupantes à ce sujet ; le cas le plus marquant fut celui du blooming de Mondeville ; par l'interdiction qu'il avait édictée, Jules AUBRUN reportait la responsabilité du refus des sidérurgistes sur le Comité d'Organisation et sur lui-même.

Autre exemple de courage personnel : il supprima aux usines de Meurthe-et-Moselle occupées les subventions qui étaient accordées aux autres usines françaises. Jules AUBRUN, faisant état de ce que ces usines ne communiquaient pas leurs chiffres de production, refusa de leur accorder cette subvention.

Enfin, il refusa toujours catégoriquement de donner les noms des officiers ingénieurs sidérurgistes prisonniers ¹.

La liste serait longue des risques qu'il a pris en convoquant aux délibérations corporatives des chefs de maison israélites, en obtenant, par l'entremise dévouée d'Eugène ROY, la grâce des otages d'Auboué.

Le 10 juillet 1947, le gouvernement décernait à Jules AUBRUN, la cravate de Commandeur de la Légion d'Honneur, il rendait ainsi un solennel hommage à celui qui, au péril de sa liberté, avait si magnifiquement défendu l'honneur de sa profession et sauvegardé son patrimoine, matériel et moral".

M. de WENDEL disait de lui : "Pendant ces quatre années

¹ Les Allemands voulaient avoir les noms des ingénieurs sidérurgistes prisonniers afin de les amener à faire des stages dans leurs usines, en leur faisant espérer une libération prochaine.

critiques, vous avez représenté vraiment la conscience de notre Profession".

Enfin, de manière plus anecdotique mais qui doit bien refléter quelle fut la personnalité de M. AUBRUN, Roger MARTIN raconte ceci : "De taille médiocre, mince comme une lame, barbiche agressive, il était l'objet d'un respect unanime. Sa courtoisie était de bon aloi, mais il avait parfois la dent dure et le verbe cinglant. Je me souviens d'une réunion où un participant exposait les concessions sans gloire qu'il avait dû faire aux Allemands. Gêné, le malheureux ne cessait de répéter : "Que pouvais-je leur dire ?" et Jules AUBRUN, excédé, finit par se dresser dans son fauteuil, tel un coq sur ses ergots, et lança la réponse : "M... !, Monsieur." ¹.

En octobre 1944, le CORSID fut dissout, et en décembre M. AUBRUN était appelé à une autre responsabilité : la réorganisation de la sidérurgie par l'intermédiaire d'un nouvel organisme dont il prenait la Présidence.

¹ Source : R. MARTIN, op. cit., p. 36.

B. DES RESPONSABLES D'ORGANISATIONS SIDERURGIQUES D'APRES-GUERRE.

1) M. ARON : du CORSID à L'OPSID.

"La Libération mettait fin au CORSID. Avec elle, s'ouvrait une période de troubles politiques et sociaux, qui risquait de mettre en péril la structure même de notre Industrie. Celle-ci trouva alors un protecteur providentiel en la personne de M. Alexis ARON qui, faisant abnégation de ses intérêts personnels, considéra et accepta, comme un devoir sacré, d'assumer la défense de notre Industrie" ¹. Comme nous l'avons dit, M. ARON était resté, pendant son exil, en relations régulières avec le CORSID dirigé par son ami AUBRUN. Il avait travaillé sur la manière dont la sidérurgie pourrait être réorganisée après le conflit ².

C'est pourquoi, au lendemain de la Libération, il fut nommé par Robert LACOSTE (Ministre de la Production Industrielle ; remplacé par Marcel PAUL en novembre 1945) Commissaire Provisoire du CORSID, puis de l'OPSID. En effet, une ordonnance du 22 juin 1944, avait transféré les pouvoirs des Comités d'Organisation à des commissaires provisoires qui reprirent les services des Comités, rebaptisés quelques temps après, Offices Professionnels. Ces derniers relevaient du Ministère de la Production Industrielle et auraient dû être

¹ Source : Allocution de M. AUBRUN à la CSSF, le 19/03/53.

² Nous reviendrons sur les travaux de M. ARON lorsque nous évoquerons les Plans de Modernisation.

absorbés par les directions correspondantes. Mais une loi du 26 août 1946 visa à "restaurer la liberté économique". Le texte transféra les tâches des Offices aux chambres syndicales constituées, ou reconstituées, entre temps ¹. Celle de la sidérurgie fut créée en décembre 1944. Ainsi, durant quelques mois, l'action de l'OPSID s'exerça à côté de celle de la Chambre Syndicale de la Sidérurgie Française, pour finalement la rejoindre... Il existait même une grande harmonie entre ces deux organismes puisque la CSSF était dirigée par M. AUBRUN. Lors de son allocution du 19 mars 1953, M. de WENDEL raconta en quoi consista leur activité : "...Mais l'euphorie qui suivit la Libération de la France fut, hélas ! de courte durée.

Nous étions dégagés de l'oppression déprimante de l'occupant ; nous n'avons pas, pour autant, été affranchis. Les premiers gouvernements qui suivirent la Libération, étaient à tendance nettement dirigistes ² ; ils comprenaient, pour une part importante, les représentants d'un parti dont les intentions à l'égard de la grande industrie étaient à peine camouflées. Nous avons connu une période où la personnalité de notre Ministre de tutelle évoquait irrésistiblement la fable du "Loup devenu berger". Il fallut

¹ Ces explications sont données par R. MARTIN, op. cit., p. 46.

² Au lendemain de la Libération, se situa la phase des nationalisations "spontanées" de l'automne 1944 (Renault et les Charbonnages du Nord). La seconde phase fut celle des nationalisations "légales" (crédit et assurance, gaz et électricité, houillères...). Cf J.C. ASSELAIN, Histoire économique de la France, éditions du Seuil, 1984, tome 2, p. 110 et p. 112.

lutter pour éviter la nationalisation des mines de fer ; il fallut lutter pour conserver la sous-répartition des combustibles et celle des ferrailles ; pour conserver le contrôle des programmes de fabrication...".

Malheureusement, nous n'avons que peu d'éléments sur les activités propres à l'OPSID. Nous savons, grâce à R. MARTIN, qu'une mission d'études en Angleterre fut constituée : "En 1945, l'Amérique était loin et l'on décida de commencer par la visite des trains à bandes anglais. Une mission fut mise sur pied par l'Office Professionnel. Elle groupait les plus éminents spécialistes. M. ARON en prit la tête et je fus invité à m'y joindre. Nous embarquâmes à Dieppe, le 1er juillet 1945. Il faisait un beau soleil, mais un vent de tempête balayait la Manche. La traversée vers Newhaven, seul trajet ouvert au trafic civil, fut atroce. Tous les êtres humains présents à bord furent malades...

L'administration, les organisations professionnelles, les entreprises britanniques, nous accueillirent chaleureusement, et quinze jours se passèrent en rencontres enrichissantes. L'usine d'Ebbw Vale, au Pays de Galles, avec son train continu à chaud et ses trains continus à froid, était la plus proche du modèle que nous avions en tête. Les hommes d'usines savent que les incidents de fabrication se produisent toujours à l'occasion des visites. Au moment où notre mission et son escorte pénétraient dans la halle du train à chaud, une bande, sortant à toute vitesse de la dernière cage du laminoir, vint buter sur une bobineuse en panne. En quelques secondes, un extraordinaire entrelacs de tôles encore rouges

monta jusqu'à la toiture et le spectacle, à lui seul, valait le déplacement.

Le 15 juillet, sur une mer d'huile, nous repassâmes la Manche de Newhaven à Dieppe..."¹.

D'autre part, en mars 1946, l'OPSID créa l'Association Technique de la Sidérurgie (ATS). Son but originel était d'être un organisme indépendant des chambres syndicales, composé de professionnels, afin de donner un avis sur l'opportunité des travaux neufs envisagés par les sociétés. Son rôle fut modifié en 1947, lorsque des commissions d'ingénieurs lui furent rattachés...².

En 1946, M. ARON ayant accompli cette mission provisoire à l'OPSID, fut appelé à rejoindre M. AUBRUN à la Chambre Syndicale de la Sidérurgie Française.

¹ Source : R. MARTIN, op. cit., p. 52.

² Source : Ph. MIOCHE et J. ROUX, op. cit., p. 283.

2) M. AUBRUN, M. ARON et le renouveau par la création de la CSSF.

Le 12 décembre 1944, en application de l'ordonnance rétablissant la liberté syndicale dans la France libérée, la Chambre Syndicale de la Sidérurgie Française (CSSF) fut créée, et M. AUBRUN en fut le premier Président ¹ : "...La Chambre Syndicale naissait, embryonnaire, au dernier étage du Comptoir des Produits Sidérurgiques. J'ai commencé là avec Mlle Simone MARCHAND, et, quand nous avons quitté la rue Paul Cézanne pour la rue de Madrid, nous pouvions nous compter six, étant venus s'adjoindre à nous, M. Louis CHARVET, en qualité de Secrétaire Général, M. Jacques FERRY, rentrant de captivité, M. René CHATEL, tout frais émoulu de la Division Leclerc, et Mlle Henriette CONTET..." ². M. ARON était le Conseiller Technique de la CSSF.

Peu à peu, la CSSF se constitua sous la forme d'un groupement de chambres syndicales régionales (de l'Est, de la Moselle, du Nord, du Centre-Midi, du Bassin de la Loire...) et spécialisées (acières fins et spéciaux, fer blanc, tôles fines et spéciales, tôles galvanisées, scories Thomas...). Et elle fut à l'origine de la création de nombreux organismes : l'Institut de Recherches de la Sidérurgie (IRSID : 13 juin 1946), le Centre d'Etudes Supérieures de la Sidérurgie

¹ La liste des différents présidents de la CSSF se trouve en annexe p. 138.

² Source : Allocution de M. AUBRUN, le 19/03/53.

(CESSID : 1949). Enfin, certains de ces organismes lui furent attachés : le CESSID, mais aussi l'ATS (créé par l'OPSID), le CDS (Centre de Documentation Sidérurgique (créé en 1943) et l'OTUA (Office Technique pour l'Utilisation de l'Acier, créé en 1928) ¹.

La CSSF était en fait l'héritière du Comité des Forges ² ; tout comme lui, elle était l'instrument d'intervention officiel de la Profession, l'intermédiaire entre les sidérurgistes et les pouvoirs publics.

Ses responsables furent donc amenés à suivre de près l'activité de la Commission de Modernisation, chargée de détailler et de préciser les objectifs généraux du Plan Monnet. En effet, dans le premier "plan de modernisation et d'équipement" (1947-1952), la sidérurgie, industrie-clé de la vie économique, était classée parmi les cinq secteurs prioritaires ³ ; et par la suite, elle resta au centre des préoccupations des divers plans de développement économique nationaux. Il est important de noter que les travaux de M. ARON, rédigés pendant son exil, portaient sur "l'organisation mondiale de la sidérurgie". L'un (non

¹ Pour de plus amples détails sur ces divers organismes, voir Ph. MIOCHE et J. ROUX, op. cit., p. 282 à p. 286.

² Le Comité des Forges fut constitué le 15 février 1864, à l'initiative de M. Eugène SCHNEIDER. Sa mission consistait dans "l'examen des questions concernant la sidérurgie et des décisions à prendre". Il fut constitué en syndicat professionnel par la loi du 21 mars 1884. Le 5 novembre 1940, le Comité fut dissout. Puis comme nous l'avons vu, ce fut la création du CORSID, puis de l'OPSID et enfin de la CSSF.

³ Les secteurs prioritaires du Plan Monnet étaient des activités de base : énergie, ciment, transports, matériel agricole et acier.

retrouvé) partait de l'hypothèse d'une victoire allemande ; l'autre (achevé en juin 1943), se fondait sur la victoire alliée. Ph. MIOCHE ¹ nous en donne les grandes lignes : "L'idée centrale est celle d'un "comité suprême de la sidérurgie", organisme mondial qui, en liaison avec le désarmement, gérerait la sidérurgie et ses matières premières dans le cadre d'une vaste entente, à la manière de l'Entente internationale de l'Acier. ARON ajoute que si la formule mondiale paraît trop ambitieuse, il est possible de se replier sur l'Europe, ou sur "l'Europe occidentale". De façon plus précise pour la sidérurgie française, ARON rédige un rapport en date du 31 janvier 1944 et propose une rationalisation d'ensemble de la branche en s'inspirant du modèle de la Bethlehem Steel américaine (1920) et des Aciéries réunies allemandes (1926). Il se montre critique à l'égard des parts de marchés fixées à l'avance, qui débouchent sur la "cristallisation des situations individuelles", c'est-à-dire sur une entente malthusienne. Il entend développer la solidarité financière entre les sociétés afin d'empêcher ces blocages. Il prévoit une réorganisation générale de la sidérurgie française avec six groupes régionaux solidaires entre eux".

Or, toujours d'après Ph. MIOCHE, c'est sur la base du "Plan ARON" que s'engagea la discussion du Plan Monnet pour la sidérurgie. M. ARON fut donc appelé à participer à la Commission de Modernisation, présidée par Eugène ROY, qui réunissait des représentants patronaux (dont M. BORGEAUD

¹ Source : Ph. MIOCHE, op. cit., p. 610 et p. 611.

faisait partie), des syndicalistes et des fonctionnaires. En fait, les objectifs de regroupement des entreprises sidérurgiques prévu par M. ARON ne furent pas vraiment atteints (mis à part la création d'USINOR).

Toujours dans le cadre du Plan, la CSSF, et donc derrière elle M. AUBRUN et M. ARON, durent lutter pour obtenir la suppression des subventions et du régime du complément des prix de l'acier ; pour qu'il y ait des enquêtes sur les prix de revient des sidérurgistes... En fait, tous ces efforts n'ont pas réellement abouti : le gouvernement continua d'imposer les prix de l'acier, laissant par contre-coup, des marges d'investissements souvent insuffisantes au moment où le programme de modernisation commandait d'augmenter la production...

Cette politique du blocage des prix fut un des facteurs de la mauvaise situation financière de l'industrie sidérurgique. C'est à ce souci qu'ont répondu des créations de sociétés et de groupements (Société de Caution mutuelle ; Groupement d'Equipement des Cokeries Sidérurgiques, Groupement Auxiliaire de l'Industrie Sidérurgique), des demandes présentées au Fonds de Modernisation et d'Equipement (le FDES), et des interventions de la Chambre Syndicale auprès du Ministère des Finances pour obtenir des allègements fiscaux... ¹

Enfin, M. AUBRUN, en tant que Président de la CSSF, joua un rôle auprès de la Profession pour qu'elle collabore à la CECA. En mai 1950, la déclaration du Président SCHUMAN engage

¹ Source : Allocution de M. de WENDEL du 19/03/53.

solennellement la France dans la voie d'une Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier. Il s'agissait en fait de supprimer les barrières douanières, d'interdire toutes les mesures propres à limiter la concurrence, d'harmoniser les programmes d'investissements des pays membres etc...¹

En général, les sidérurgistes ne firent pas bon accueil à ce projet² (ils craignaient^{en} surtout la concurrence de la sidérurgie allemande, mais aussi que les pouvoirs de la Haute Autorité ne soient trop étendus, etc...), et Jules AUBRUN en faisait partie. Du moins, il pensait que la France n'y était pas prête, des étapes de transition étaient nécessaires afin de se préparer à la concurrence des autres sidérurgies européennes sur le marché français : "Il ne peut taire ses appréhensions ; il les expose avec courage et dignité ; par contre, le Traité une fois ratifié par le Parlement, il ne cessera de recommander à la Profession d'apporter sa collaboration entière à l'organisation nouvelle³. On peut expliquer ce retournement d'attitude par plusieurs facteurs. La sidérurgie reçut en contre-partie plusieurs avantages : une diminution par trois du coût des emprunts contractés auparavant auprès de l'Etat, la canalisation de la Moselle,

¹ Le traité instituant la CECA fut signé à Paris, le 18/04/52. La Haute Autorité, organe centralisateur des décisions à prendre à l'échelle européenne, entra en fonction, le 10/08/52. Le 10/02/53, le marché commun fut réalisé pour le charbon, le minerai de fer et la ferraille. Le 01/05/53, il entra en application pour l'acier, et le 01/08/54 pour les aciers spéciaux.

² Pour de plus amples détails sur l'opposition des sidérurgistes français à la CECA, voir H. WEBER, op. cit., p. 97 à p. 101.

³ Source : A. ARON, art. cit., p. 35.

des avantages fiscaux, et la nomination de Léon DAUM à la Haute Autorité ce qui rassura la Profession ¹. De plus, la CECA était intéressante dans la mesure où elle permettait un approvisionnement à meilleur compte en charbon pour les entreprises sidérurgiques françaises. Enfin, si le projet put aboutir, c'est que certains sidérurgistes y étaient favorables. Nous avons vu quelle était la position de M. MALCOR et de M. BORGEAUD à ce sujet ; d'autres grands noms de la sidérurgie étaient partisans de ce projet : M. GRANDPIERRE, M. LAURENT et bien sûr M. ARON. Ce dernier participa activement aux travaux préparatoires de la CECA (n'oublions pas que, d'après ses travaux, il voulait que la sidérurgie d'après-guerre fonctionne sous le régime d'une Entente européenne).

L'influence de tous ces hommes dut sûrement jouer un rôle dans le "ralliement" de la CSSF à ce nouveau projet.

L'action de M. AUBRUN en faveur de la CECA, fut de courte durée. Son état de santé s'aggravait. En 1952, il appela à ses côtés Pierre RICARD qui lui succéda l'année suivante à la présidence de la CSSF. Il restera Président d'Honneur de la Chambre Syndicale jusqu'à son décès, en 1959.

M. ARON, fut le Conseiller Technique de la CSSF ; son travail consistait en particulier à faire des tournées d'usines et à les guider dans leur développement. Il n'était pas seulement le grand technicien de la sidérurgie

¹ Source : Ph. MIOCHE et J. ROUX, op. cit., p. 281.

française : à Paris, il était écouté de seize nations, et à Genève, il était le défenseur attitré du coke et des ferrailles ¹. Il fut aussi le Président de la Chambre Syndicale des Fabrications de Tôles Galvanisées, le Président du Comité des engagements du GIS, le Vice-Président de l'OTUA, le Conseiller de l'IRSID, etc...²

Le 1er avril 1959, il prend sa retraite de la CSSF ; et en novembre 1970, M. ARON se démit de toutes ses fonctions sidérurgiques.

¹ Source : Allocution de J. AUBRUN, le 22/10/48.

² Pour les fonctions spéciales de M. ARON, voir annexes p. 169 et p. 170, n° 1. Pour les fonctions spéciales de M. AUBRUN voir p. 171 et p. 172, n° 2.

C. DES RESPONSABLES D'ORGANISATIONS DIVERSES.

1) M.PERRIN et l'ACADI.

Nous avons déjà évoqué deux facettes de la carrière de M. PERRIN : celle du dirigeant et celle du grand technicien. Il en existe une troisième, celle du "rôle de sociologue et d'apôtre social" ¹ qu'il a exercé par l'intermédiaire de l'Association de Cadres de Dirigeants de l'Industrie ².

L'Association fut constituée au lendemain de la seconde guerre mondiale, le 26/02/46, à l'initiative de M. LACOIN ³ et de M. de MIJOLLA ⁴. Ce dernier avait été amené à réfléchir, avec M. PERRIN, à l'impact de la crise des années trente sur l'image du patronat : "C'est en 1936 que j'ai trouvé auprès de vous un premier réconfort en constatant la similitude de nos réactions devant le raz-de-marée social de l'époque, réactions de bons Français effrayés par la

¹ Source : Allocution de M. de MIJOLLA, au nom de l'ACADI, lors de la remise de son épée d'académicien à M. PERRIN, le 01/06/56.

² Sur l'ACADI, voir le Mémoire de Maîtrise de M. G. GAUDION, Typologie des "Acadiens", Paris X Nanterre, 1990.

³ M. LACOIN était un ancien du Génie Maritime. En 1905, il entra au Chemin de Fer de Paris-Orléans dont il devint le sous-directeur. Après la nationalisation des chemins de fer, il quitta ce secteur pour devenir le collaborateur direct de la Direction Générale de Saint-Gobain et prit la présidence de La Cellulose du Pin (production de pâtes et papiers). Il fut le Président fondateur de l'ACADI.

⁴ M. de MIJOLLA. Diplômes : Mines, Licence en droit.
De 1942 à 1958 : PDG d'Imphy
1945 à 1961 : PDG de la Sté des Usines chimiques et métallurgiques de Decazeville.

profondeur des divisions existant dans leur pays, et prévoyant les conséquences inévitables de celles-ci devant la croissance d'un voisin enivré par le culte de l'unité et de la force. Notre désir commun était de rechercher les moyens de restaurer un esprit civique et de rétablir le prestige de Chefs qui ne sortaient pas grandis de l'attitude qu'ils avaient été finalement amenés à prendre faute d'avoir eu avec ceux qu'ils commandaient des contacts suffisants.

Moins de dix ans plus tard, et après de graves évènements, j'ai été sollicité par Maurice LACOIN et quelques amis d'étudier la création d'une association des chefs d'entreprises privées et nationales. Ces amis étaient ceux avec lesquels j'avais eu des contacts sous l'occupation, où nous avons examiné ensemble les conditions permettant de maintenir la dignité des chefs d'entreprises de la zone occupée... Une de mes premières pensées fût alors d'aller solliciter votre concours. Votre réponse fût immédiate, et c'est ensemble, dans une salle des Ingénieurs Civils, en décembre 1945, sous la présidence de notre cher Maurice LACOIN, que nous fîmes un premier appel à la bonne volonté de nos collègues alertés par des textes de "principes et positions" qui ont été les bases de notre recrutement¹. Très vite, l'Association prit son essor : en 1954, elle comptait près de 450 membres ; la plupart était des cadres et des patrons d'entreprises. La vocation de l'ACADI était "d'unir les cadres dirigeants de l'industrie dans l'étude en commun et la diffusion de toutes les expériences et mesures

¹ Source : Allocution de M. de MIJOLLA, le 01/06/56.

susceptibles de promouvoir le progrès social et économique au service de l'intérêt général" ¹. M. de MIJOLLA et M. PERRIN se sont expliqués à propos de cette formule : "Notre association s'est donnée pour but "l'étude des mesures propres à promouvoir le progrès social et économique". C'est à dessein que nous avons réuni ces deux termes, souvent arbitrairement séparés et même opposés l'un à l'autre. Il n'est, à nos yeux, qu'un seul but valable, l'amélioration du sort de l'homme. L'économique n'est pas une fin en soi, mais seulement un moyen pour atteindre cette fin : un moyen primordial" ². Plus précisément, voici quelle était la tâche envisagée : "...Apporter à l'examen des situations auxquelles nous devons faire face la plus grande objectivité avec la défiance de nos déformations professionnelles - agir avec notre rayonnement personnel mais en dehors de toute défense d'intérêts privés et sans engager les entreprises que nous incarnions - développer un sentiment de solidarité et de dévouement à la chose publique, de déférence pour ceux qui l'incarnent - insister sur le devoir d'accroître les initiatives et le sens des responsabilités chez tous nos collaborateurs à tous les échelons de l'entreprise - accroître aussi la conscience de nos devoirs envers notre personnel, nos collègues, nos clients, le pays tout entier - tendre à un code d'honneur qui fit répudier des actes habiles

¹ Source : B. BRIZAY, op. cit., p. 277 et p. 278.

² Source : L. de MIJOLLA et R. PERRIN, "Lettre ouverte aux autorités morales du pays : Responsabilités des temps présents devant le problème social", Bulletin de l'ACADI, juillet-août 1950, n°40, p. 226.

dans l'immédiat, mais contraires à l'esprit civique et préjudiciables à long terme - avoir en dehors de toute confessionnalité le respect des autorités spirituelles mais insister fortement auprès d'elles ^{sur} les droits du commandement, la nécessité de la discipline dans les entreprises et la valeur des compétences" ¹.

Nous voyons que l'ACADI était en fait un groupe de réflexion à la fois sur le progrès économique et sur le progrès social: Elle n'avait aucune prétention politique : "L'un de ses buts essentiels est d'apporter une collaboration désintéressée aux pouvoirs publics" ². Elle était un centre de documentation (publication d'études et d'un bulletin mensuel) ; mais surtout, l'association était un lieu de rencontres et d'échanges (organisations de nombreuses conférences) dont les membres avaient en commun une même caractéristique : un idéal chrétien.

M. PERRIN fut président de l'ACADI de 1950 à 19??.

Il fut l'inspirateur et l'animateur d'un comité de liaison établi entre l'ACADI et diverses organisations patronales (comme la Confédération des Jeunes Patrons, ou celle du Patronat Français) et syndicales. Ce comité, aboutit en 1952 à la création du CADIPPE (Comité d'Action pour le Développement de l'Intéressement du Personnel et de la Productivité des Entreprises), centre de contacts entre chefs d'industrie, cadres et syndicalistes. Et de façon plus

¹ Source : Allocution de M. de MIJOLLA, le 01/06/56.

² Source : R. PERRIN, L. de MIJOLLA, J. PEZEU, "Hommage au Président Maurice LACOIN", Bulletin de l'ACADI, décembre 1950, n°44, p. 5.

générale, M. PERRIN publia de nombreux articles dans le Bulletin de l'ACADI (nous en avons recensé une vingtaine, de 1950 à 1964). La plupart de ses articles porte sur le problème des ententes industrielles et du marché commun. Nous avons déjà dit que la majorité des industriels du pays était très réticente à l'idée de faire l'Europe ; M. PERRIN, au contraire, y était très favorable et s'exprima à diverses reprises sur ce sujet : "L'établissement d'un marché commun est une nécessité. Pour réussir, le marché commun a besoin d'un minimum d'adhésion de ceux qui auront à oeuvrer dans son sein ; il faut qu'ils l'abordent avec une foi créatrice et non dans l'appréhension d'un inconnu lourd d'incertitudes pour les proches lendemains" ¹. Dans ses écrits, une formule de principe fondamental revient souvent sur la façon dont, selon lui, l'Europe devait se faire : "Unité, donc centralisation dans la doctrine, décentralisation dans l'action" ². Les articles qu'il a publiés dans l'ACADI ne se limitaient pas à la seule question de l'Europe. M. PERRIN s'est également intéressé aux problèmes : des crises économiques et du chômage (Bulletin de l'ACADI d'octobre 1952) ; d'une civilisation de la technique (novembre 1955) ; de la pénurie d'ingénieurs, ses causes et ses remèdes (mars

¹ Source : R. PERRIN, "Considérations sur le projet du Traité du Marché Commun", Bulletin de l'ACADI, décembre 1956, p. 1.

² Pour de plus amples détails sur la position de M. PERRIN sur l'Europe, se reporter aux Bulletins de l'ACADI : "Economie européenne et ententes industrielles", janvier 1950 ; "A propos du décret sur les ententes", septembre 1953 ; "Suggestions pour un programme économique", septembre 1954 ; "Considérations sur le projet du Traité du Marché Commun", décembre 1956 ; "A propos du Marché Commun", avril 1957 ; etc...

1956) ; des investissements (février et mars 1959) ; etc...
Ainsi, ses réflexions sur des sujets très divers et complexes mériteraient à elles seules une étude approfondie... Il semble que M. PERRIN trouva dans cette association la possibilité d'élargir sa formation économique, administrative et technique à une dimension sociale.

2) M. BORGEAUD et l'AGREF.

Dans le cadre des organisations strictement sidérurgiques, M. BORGEAUD fut membre de la Chambre Syndicale de la Sidérurgie Française, de diverses organisations et sociétés d'intérêt professionnel ¹. En particulier, il faisait partie de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières (UIMM) ².

Il s'agissait d'une des branches du CNPF pour la sidérurgie et la métallurgie. Il ne voulut pas adhérer à d'autres échelons du Conseil National du Patronat Français. Par contre, il fut à l'origine de la création d'un organisme : l'Association des Grandes Entreprises Françaises faisant appel à l'épargne (AGREF). Pour être plus exact, c'était, au départ, une idée de Roger MARTIN et de lui-même : "Nous pensions que le CNPF ne représentait pas suffisamment les entreprises importantes. C'était un moyen de doubler l'action du CNPF ; une association pour être porte-parole des intérêts des grandes entreprises auprès des pouvoirs publics ³. M. MARTIN explique dans quel contexte s'inscrivait cette idée : "En 1968, l'environnement politique ne s'était pas tellement amélioré, mais l'environnement économique avait

¹ Cf annexes p. 174 et 175.

² L'UIMM fut créée en 1920, puis rattachée au CNPF (1946). Elle était chargée d'étudier toutes les questions sociales, ouvrières, juridiques et fiscales, d'intérêt général pour les industries des métaux représentées par les Chambres Syndicales adhérentes et de suivre l'application des mesures qui s'y réfèrent...

³ Source : interview de M. BORGEAUD.

profondément changé. Les grandes concentrations industrielles, le développement du commerce international, le Marché Commun, l'évolution des hommes et des choses posaient aux entreprises d'une certaine dimension des problèmes à leurs dimensions mêmes. L'idée qu'elles puissent se rencontrer régulièrement ¹ pour échanger leurs expériences respectives et chercher en commun la solution de certains problèmes ne nous semblait pas contre nature. Dans notre esprit, le projet concernait les entreprises industrielles et n'en excluait aucune, secteur privé, secteur public, filiale française de sociétés étrangères, et cette ouverture nous semblait le meilleur moyen d'éviter toutes fausses interprétations quant aux objectifs poursuivis².

L'AGREF vit le jour en 1969. L'Association rassemblait non des individus, mais des sociétés. Sauf son Président, Jacques FERRY ³, qui n'était pas chef d'entreprise et appartenait à titre personnel à l'AGREF, le bureau directeur était constitué de personnes morales. Les Vices-Présidents étaient en effet USINOR (représenté par M. BORGEAUD), Pont-à-Mousson (R. MARTIN), la CGE (A. ROUX), Pechiney (M. JOUVEN), Saint-Gobain (A. de VOGÜE), Rhône-Poulenc

¹ Les réunions avaient lieu une fois par mois.

² Source : R. MARTIN, op. cit., p. 316.
Les témoignages de M. BORGEAUD et de M. MARTIN concernant l'AGREF ne correspondent pas vraiment à l'image que nous en donne B. BRIZAY, Le Patronat, Seuil, 1975, p. 272 : "L'AGREF constitue un groupe de pression destiné à agir sur l'opinion publique, mais on peut penser que ce "club des gros" sert à dédouaner le CNPF du reproche qu'on lui fait souvent de représenter les plus grandes entreprises. Etant regroupées ailleurs, elles sont moins suspectes de diriger le CNPF".

³ M. FERRY était à l'époque Président de la CSSF.

(W. BAUMGARTNER).

Voyons maintenant quels étaient les statuts de l'AGREF¹. Elle rassemblait les grandes entreprises françaises qui faisaient habituellement appel à l'épargne et qui assumaient des responsabilités importantes sur le plan social et national dans le développement d'une économie industrielle moderne. A cet effet, et en liaison avec les confédérations, fédérations et organismes professionnels qualifiés, ses objectifs étaient de :

- définir et promouvoir, notamment sous leurs aspects financier, social, fiscal, technologique, les conditions d'une réelle économie de marché.
- étudier et faire prévaloir les méthodes les plus appropriées pour assurer la sauvegarde des intérêts des actionnaires et des obligataires.
- étudier et promouvoir les méthodes de gestion moderne de l'entreprise et d'initiation à ces méthodes de tous les intéressés, dirigeants, actionnaires, membres du personnel.
- d'une manière générale, procéder à toutes études, engager toutes actions dans l'intérêt commun et avec la confiance mutuelle de ses membres pour la mise en oeuvre d'une politique d'expansion industrielle et de promotion sociale adaptée aux exigences de la compétition internationale et susceptible par elle-même d'entraîner une progression plus rapide des créations d'emplois, des revenus et des salaires.

En 1974, l'AGREF comptait 21 sociétés adhérentes ; en plus

¹ Source : DOSSIER AGREF, FFA.

de celles que nous avons citées précédemment, il y avait : BSN, Peugeot, de Wendel, Creusot-Loire, Hachette, Lafarge, Les Grands Travaux de Marseille, Suez, Thomson-Brandt, Vallourec, Les Forges de Châtillon-Commentry, la CCF, la CFP, Kléber-Colombes, Penarroya-le-Nickel.

Leur activité industrielle était donc très diverse. Mais toutes avaient en commun d'être classées parmi les plus grandes firmes françaises, ce qui valut à l'AGREF le surnom du "club des gros".

L'on peut dire que cette Association constituait en elle-même une étape dans la façon d'appréhender la grande entreprise. D'une part, parce qu'elle représentait ouvertement de grandes sociétés. D'autre part, la réunion de ces diverses sociétés était une manière d'affirmer le caractère national de leur action et leur volonté d'agir en commun dans ce cadre, et face à la compétition étrangère. Enfin, l'Association, parce que membre associé du CNPF, affirmait nettement son intention de ne pas être un mouvement dissident et de ne pas se couper, bien au contraire, des petites et moyennes entreprises françaises.

En fait, il semble, d'après M. BORGEAUD, que les discussions au sein de l'AGREF n'eurent pas de grands résultats. L'intérêt d'une telle association ne se trouvait donc pas vraiment dans son action, mais surtout dans son originalité, puisque d'autres activités que celle de la sidérurgie y étaient représentées...

M. MARTIN condamna son évolution : "En 1976, Ambroise ROUX

remplaça Jacques FERRY à la Présidence de l'Association, et l'AGREF recruta de nouveaux adhérents, mais ce ne fut pas dans le sens initialement envisagé. En renonçant à la spécificité industrielle, elle devint l'image achevée "du grand capital".

CONCLUSION

Nous avons, tout au long de ce travail cheminé aux côtés de quatre des personnalités qui ont marqué de leur empreinte la sidérurgie française, et donc au-delà, du fait de l'importance de ce secteur industriel, l'économie française. Au terme de notre étude, il convient de noter que la sidérurgie ne fut pas la propriété ou même la "chasse réservée" des ingénieurs issus du corps des Mines. Il se trouve cependant que nombre d'entre eux ont vu dans ce secteur d'activité un terrain particulièrement adapté à leur formation, propice à l'utilisation de leurs compétences et conforme à leur plus haute aspiration : la production d'acier français.

En effet, en étudiant leurs motivations, on retrouve deux directions assez constantes qui expliquent leur trajectoire et leur choix : - une formation technique et technologique de haut niveau qui les destine naturellement à des secteurs d'activité de forte technicité dont la sidérurgie représentait à ce moment le fer de lance,

- une culture propre à leur école, un esprit de corps qui les pousse à aspirer aux plus hautes fonctions au sein d'entreprises d'importance stratégique.

Ajoutons à ceci l'excellence qui les caractérise et les incite à rejoindre l'élite dirigeante des secteurs clés ou d'importance, de ce pays.

Nous avons ainsi accompagné M. AUBRUN qui pilota la sidérurgie pendant la seconde guerre mondiale et qui mit son

talent à concilier l'inconciliable : la préservation de l'outil de production afin d'éviter un retour à zéro après les années d'occupation, et parallèlement l'inévitable "coopération" avec l'occupant dont l'effort de guerre générait de considérables besoins en acier.

Au sortir de cette période sombre, M. AUBRUN et M. ARON eurent cette fois pour souci la reconstruction et le redémarrage de l'industrie sidérurgique française avec une double vision : à court terme, la production d'acier indispensable à l'effort de reconstruction du pays, et à plus long terme, la remise sur pied et la consolidation d'une sidérurgie puissante et concurrentielle permettant à la France d'assurer son autonomie dans ce secteur et donc l'une des conditions de sa souveraineté.

M. BORGEAUD ensuite, qui à la tête d'USINOR se situe dans la plus pure tradition des maîtres de Forges, son souci permanent étant "produire de l'acier, rien que de l'acier". On retrouve avec lui un grand capitaine d'industrie qui se consacre à imprimer à son entreprise la vision et les objectifs qu'il nourrissait pour la sidérurgie, en les conciliant avec les soucis de gestion, de rentabilité et de pérennité de toute grande entreprise.

M. PERRIN enfin, apporte la quatrième dimension à ce panorama : celle de l'innovation technique. En effet, la mise au point d'un procédé nommé "Ugine Process" apporta à son entreprise un capital technologique qui lui permit d'affirmer ses positions sur le marché des produits métallurgiques.

L'histoire cependant ne s'arrête pas et l'économie moderne repose moins que ce ne fut le cas sur l'utilisation intensive de l'acier. Des produits de synthèse tels que les matières plastiques et les matériaux composites ont, dans de nombreux secteurs apporté un substitut aux produits métallurgiques. La sidérurgie pèse actuellement d'un poids moindre sur l'économie générale, elle a dû s'adapter aux nouvelles exigences en matériaux métalliques, en passant d'un statut de généraliste à un statut plus spécialisé, par la mise au point et la production, notamment, d'aciers spéciaux dotés de propriétés très particulières. Cette restructuration et cette spécialisation de la sidérurgie actuelle explique peut-être le fait qu'elle attire toujours autant les ingénieurs issus du corps des Mines. En effet, en 1991, sur 45 polytechniciens travaillant dans la sidérurgie, 18 sont issus du corps des Mines ¹. Ce pouvoir d'attraction traditionnel de l'industrie sidérurgique sur des ingénieurs semble donc se perpétuer encore aujourd'hui.

¹ Source : Annuaire 1991 de la Société Amicale des Anciens Elèves de l'Ecole Polytechnique.

ANNEXES

LA SIDERURGIE DEPUIS 1945. ¹

La sidérurgie : du Grec, sideros : fer

ergon : ouvrage.

d'après la définition de la Communauté Economique Européenne, c'est l'industrie "de fabrication et traitement de la fonte, de l'acier et des produits laminés".

Dans ce bref exposé, nous nous proposons, d'une part, de définir les caractéristiques essentielles de l'industrie sidérurgique ; d'autre part, de donner les grandes lignes de ce que fut la stratégie des grands groupes sidérurgiques français. Nous consacrerons notre étude à la période d'après-guerre, en effet, celle-ci vit se former, à partir d'une structure très atomisée (il y avait environ 30 sociétés sidérurgiques avant 1945), quatre grands groupes :

USINOR (groupe technocratique) et SACILOR (controlé par la holding familial de WENDEL), pour les aciers courants ; Creusot-Loire (controlé par le groupe EMPAIN-de WENDEL) et Ugine (groupe Pechiney-Ugine-Kuhlmann), pour les aciers spéciaux.

¹ Les ouvrages utilisés pour faire cet exposé sont répertoriés dans la bibliographie, p.187.

I. CARACTERISTIQUES DE L'INDUSTRIE DE L'ACIER.

A. FACTEURS DE PRODUCTION.

1) Nature des produits.

* 2 grandes catégories de type d'acier :

- aciers courants, dont la production est la plus importante.

- aciers spéciaux, dont l'élaboration a été conduite en vue d'obtenir des caractéristiques particulières pour un emploi défini, grâce à une composition chimique très précise et à des soins particuliers dans l'élaboration et la transformation de l'acier.

* 2 grandes catégories de produits finis :

- produits longs : rails, poutrelles, ronds à béton...

- produits plats : tôles fortes, moyennes et fines ; feuillards... La part des produits plats est peu à peu devenue la plus importante dans la production de laminés : 1950 : 29,2 %. 1960 : 45,2 %. 1976 : 54,1 %.

* 3 grands stades dans la production :

- production de fonte : conversion du minerai de fer en fonte

- aciéries : conversion de la fonte en acier

- laminoirs : élaboration des produits finis : produits longs, produits plats.

2) Evolution des Techniques.

* dans la production de fonte : utilisation de hauts fourneaux dont la taille et la performance ont augmenté tout au long du siècle. Le premier haut fourneau fonctionnant au coke, fut mis à feu aux usines du Creusot, en 1782, et provoqua un long mouvement de substitution du coke au bois.

* dans les aciéries : transformation dans le mode de fabrication de l'acier. Au XIXème siècle, sont apparus de nouveaux procédés : celui de BESSEMER (1856, qui permet une production d'acier en grande masse par insufflation d'air dans la fonte liquide, grâce à un convertisseur) ; celui de MARTIN (1864, qui consiste en l'affinage de la fonte en acier liquide dans un four spécial) ; celui de THOMAS (1879, convertisseur dont le premier fut installé au Creusot, qui permit d'exploiter à plein les très importants gisements de minerai phosphoreux lorrain, et qui fut par la même à l'origine de l'expansion de la région Lorraine).

La fin du XIXème siècle, vit aussi l'apparition des premiers fours électriques avec les travaux d'HEROULT (1886) et de MOISSAN (1892). Leur application en sidérurgie permit l'obtention d'aciers fortement alliés et de qualité. Peu à peu, les procédés BESSEMER, MARTIN, et THOMAS furent remplacés par les fours électriques et par le procédé à oxygène pur. D'autre part, le système des lingotières (on recueillait l'acier liquide provenant des convertisseurs dans une poche, puis on en faisait des lingots. Ces derniers étaient ensuite passés dans des laminoirs à cage unique afin d'en ressortir des brames, c'est-à-dire des plaques d'acier)

fut remplacé par la coulée continue.

* dans les laminoirs : l'évolution s'est faite des laminoirs à cage unique vers les trains automatiques dont la capacité est dix fois supérieure...

Ces divers équipements techniques ont nécessité des investissements de plus en plus importants et donc difficiles à supporter pour une seule société. Ceci explique la raison pour laquelle les sociétés sidérurgiques durent peu à peu se regrouper. D'autre part, ces innovations ont peu à peu entraîné la mécanisation puis l'automatisation dans les usines sidérurgiques. Cela eut pour conséquence la disparition progressive des ouvriers de métier au profit des ouvriers spécialisés, des machinistes, des mécaniciens, etc...

3) Délocalisation de la sidérurgie.

Elle s'est faite de l'intérieur vers le littoral à partir de la fin des années 50. Jusque-là, le coût des transports terrestre et maritime obligeait les sociétés sidérurgiques à implanter leurs usines à proximité des gisements de fer et de charbon. Mais deux facteurs ont contribué au changement :

- la découverte de gisements de fer à haute teneur et de charbon dans les pays d'Outre-Mer (Brésil, Australie, Mauritanie...).

- la construction de navires minéraliers et charbonniers de grande capacité de tonnage qui permit de baisser le coût du fret maritime.

A partir de 1974, il est moins cher de transporter, par exemple, du minerai du Brésil à Dunkerque par bateau que de le faire venir par train de Lorraine. Ceci eut pour conséquence :

- le développement d'usines sidérurgiques le long des côtes dans des zones portuaires.
- le fait que le charbon et le minerai à faible teneur de la Lorraine n'étaient plus compétitifs.

B. LES FACTEURS ECONOMIQUES.

1) Débouchés de l'industrie sidérurgique.

La sidérurgie est une industrie de base. Ses débouchés ont donc toujours été très importants. Ses produits sont utilisés par les industries de transformation en général, et plus spécialement dans le bâtiment, l'électroménager, le matériel de transport (constructions navale, ferroviaire, automobile). Ce qui fait dire aux sidérurgistes que lorsque ces secteurs sont prospères, la sidérurgie se porte bien.

2) Evolution du marché.

Durant tout le XXème siècle, l'on peut le caractériser par le fait qu'il a été cyclique avec une alternance de phases d'expansion où la demande augmentait fortement (les années 20 et 50 ; de 1968 à 1974) et des phases de récession (les années 30 ; de 1961 à 1967 ; de 1975 à 1987). D'ailleurs, les sidérurgistes français ont toujours eu du mal à s'y adapter...

C. FACTEURS HUMAINS : LES AGENTS DE LA STRATEGIE.

1) Les sidérurgistes.

Ce sont les principaux agents de la stratégie. De façon générale, l'on peut dire qu'ils ont été les victimes de leur propre stratégie :

* Ils ont tout fait pour retarder au maximum une concentration qui était inévitable.

* Ils ont fait une mauvaise anticipation du marché en n'investissant pas au bon moment.

* Ils ont fait du rapiéçage, c'est-à-dire qu'ils ont longtemps rénové l'appareil de production sans faire du neuf. Et quand ils ont fait du neuf, ils ont mis du temps avant de se débarrasser de leurs unités de production techniquement dépassées... Cela a eu pour conséquence que la productivité moyenne a toujours été assez médiocre.

2) Les pouvoirs publics.

C'est surtout depuis 1945 que l'Etat a joué un grand rôle dans les choix stratégiques et dans le financement de la sidérurgie, ceci en général en accord avec les sidérurgistes. Selon la formule de Jean MONNET, de 1946, il fallait reconstruire et relancer l'économie ; or, dans ces deux impératifs, la modernisation de la sidérurgie était indispensable : étant une des industries clé de la vie économique, elle devenait un moyen déterminant de la prospérité et de la croissance nationale.

L'intervention de l'Etat s'est traduite dans les faits par :

* L'élaboration de plans, qui sont inscrits dans les plans de développement nationaux et qui fixent les objectifs de production, donnent des directives en matière d'investissement et de financement... En particulier, il faut noter que les travaux des plans ont servis à élaborer la Convention Etat-Sidérurgie (1966) qui aboutit à un regroupement de sociétés et à une spécialisation régionale : aciers ordinaires dans le Nord (produits plats) et en Lorraine (produits longs) et aciers spéciaux dans le Centre-Midi.

* Le financement public. Il a été très important (21% des ressources de la sidérurgie de 1945 à 1965) et il a été nécessaire pour amorcer la concentration, pour permettre la modernisation et aider les sidérurgistes endettés.

Il pose le problème de savoir si l'Etat n'a pas eu la volonté et la possibilité de contrôler l'évolution de la branche grâce à son pouvoir financier : il semble qu'au début de la période, il y eut une tentative de contrôle (époque des grandes nationalisations ; l'action économique de l'Etat est jugée plus efficace que celle des sidérurgistes quant à leurs capacités de rénover leur industrie). Puis on a abandonné cette idée, on croyait plus à la voie libérale et peu à peu l'Etat a desserré son contrôle sur l'emploi des crédits obtenus. En fait, ce n'est qu'avec l'enlisement dans la crise, l'incapacité des sidérurgistes d'y faire face et l'arrivée des socialistes au pouvoir que l'Etat a pris définitivement le contrôle de la branche en la nationalisant (1981). Dans le financement, cela se traduit par :

- Au début de la période : crédits à courts termes provenant du Fonds de Modernisation à l'Equipement (FME) et des banques.

- A partir de 1951, des mesures furent prises pour alléger l'endettement des sidérurgistes en diminuant les charges annuelles de remboursement (taux réduit de 7 à 4,5% sur 30 ans au lieu de 5 ans...).

- A partir de 1953, le FME fut remplacé par le Fonds de Développement Economique et Social (FDES) et il y eut une bonification quasi-automatique des emprunts.

NB : Pour palier ^{la} au fait que l'Etat aidait financièrement les sociétés sidérurgiques, il a toujours gardé un droit de regard sur les prix de l'acier alors que, les prix étaient officiellement libres avec l'ouverture de la CECA en 1953. Ceci entraîna un décalage de prix par rapport à ceux pratiqués par les autres sidérurgistes... Et les sidérurgistes français ont toujours invoqué ce décalage comme raison de leur retard et de leurs difficultés.

3) la Chambre Syndicale de la Sidérurgie.

Elle fut officialisée en 1946. C'est en quelque sorte l'héritière du Comité des Forges ¹ ; c'est l'instrument d'intervention officiel de la profession. Elle sert donc d'intermédiaire entre les pouvoirs publics et les sidérurgistes. Elle fut à l'origine, en particulier de la

¹ La crise de surproduction qui marqua la période de 1860-1865 poussa les maîtres de forges à l'étude en commun de la situation : une organisation permanente fut créée en 1864 sous le nom de Comité des Forges. Ce dernier fut dissout pendant la guerre 39-45.

création du Groupement de l'Industrie Sidérurgiste (GIS) dont l'activité se déploya surtout à partir de 1953. Celui-ci pouvait émettre des emprunts obligataires pour le compte des sociétés. De 1953 à 1965, le GIS a émit tous les ans un emprunt obligataire d'un total de 4 milliards, devenant ainsi le premier emprunteur privé.

* Les Présidents de la CSSF :

- | | |
|-----------------|-------------|
| - Jules AUBRUN | 1945 à 1953 |
| - Pierre RICARD | 1953 à 1956 |
| - Jean RATY | 1956 à 1958 |
| - René DAMIEN | 1958 à 1963 |
| - Jacques FERRY | 1964 à 1979 |
| - Michel COLLAS | 1979 à 1988 |
| - Francis MER | 1988. |

II. FORMATION ET STRATEGIE DES GRANDS GROUPES SIDERURGIQUES.

A. FORMATION DES GRANDS GROUPES.

Comme on l'a vu, c'est la nécessité technique de disposer d'outils de production de grande capacité qui a été à l'origine des regroupements de sociétés.

1) Les aciers ordinaires.

* 1947 : Création d'USINOR par deux sociétés sidérurgiques pour réaliser la construction du premier train à larges bandes continues en France.

* Les sociétés lorraines construiront à leur tour en 1950 un train à bandes mais dans une formule coopérative, la SOLLAC, créée à l'initiative de de WENDEL. Ce qui montre la difficulté que rencontraient ces vieilles entreprises à accepter de perdre leur autonomie.

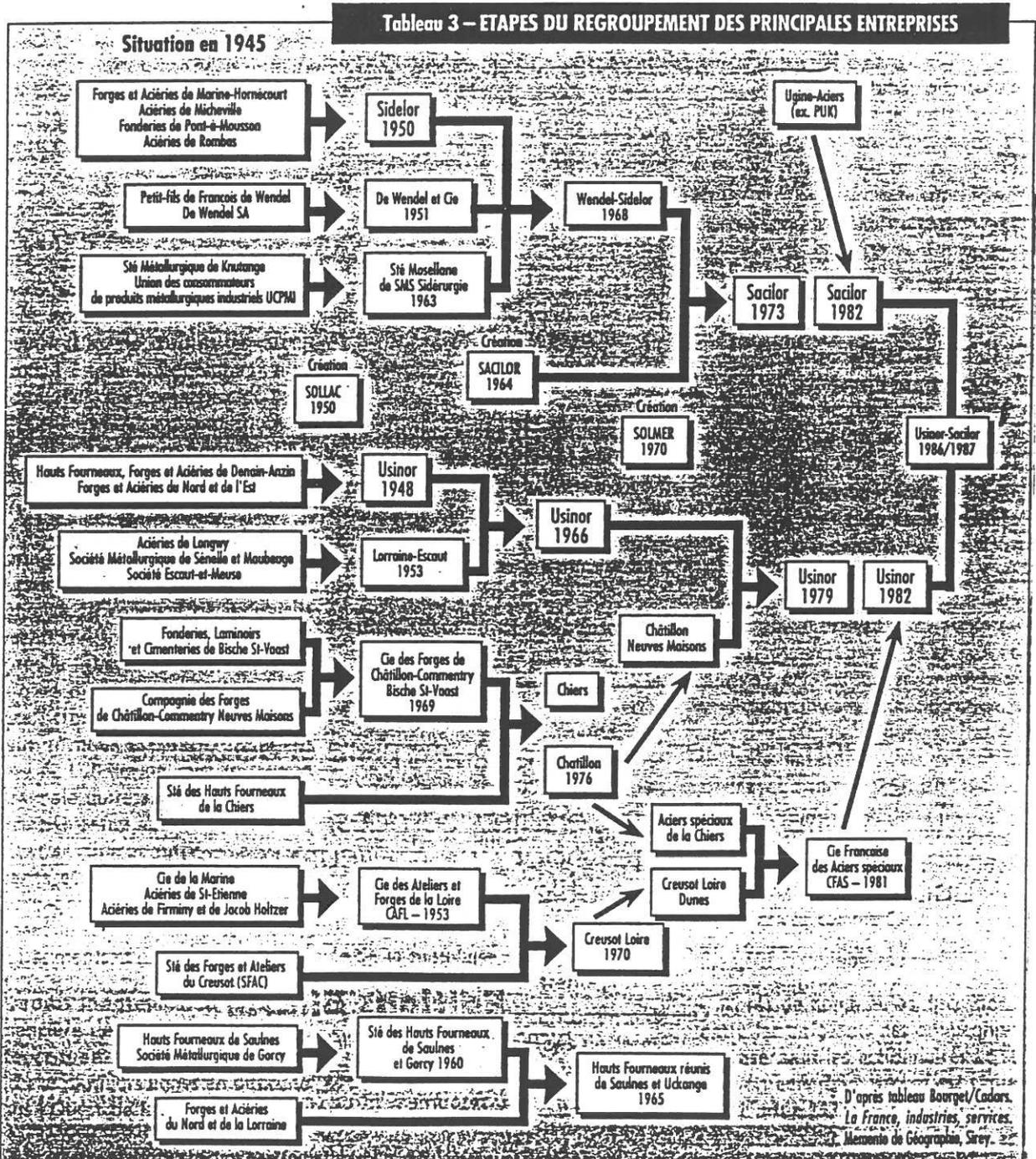
En fait, l'on peut dire que ces deux trains sont à l'origine de deux grands groupes, USINOR et SACILOR qui se sont développés et structurés jusqu'en 1981. Ainsi des regroupements intermédiaires ont eu lieu dont les plus importants furent :

Cf tableau ci-après.

2) Les aciers spéciaux.

Des concentrations ont également eu lieu : notamment en 1953, trois sociétés ont formé la Compagnie des Ateliers et Forges

de la Loire qui après de nouveaux regroupements est devenue en 1970 Creusot-Loire.



B. STRATEGIE DES GRANDS GROUPES.

1) Les aciers ordinaires.

* SACILOR : Les sociétés lorraines ont eu beaucoup de mal à mettre en oeuvre une stratégie cohérente ; elles se heurtaient :

- A des structures familiales anciennes (cas de de WENDEL), jalouses de leur autonomie.

- A une situation géographique (implantation surtout en Lorraine) qui après avoir été un avantage certain, jusque dans les années 60 est devenu un handicap. Et bien que les sidérurgistes lorrains aient obtenu l'électrification de la ligne Valenciennes-Thionville (1956) et la canalisation de la Moselle (1964), ces mesures furent inefficaces.

- A une orientation vers les produits longs (à peu près 60% de sa production en 1970) qui, après avoir été favorable au moment de la reconstruction, s'est révélée moins bonne avec le développement de l'industrie automobile, de l'électroménager et avec l'apparition des mini-usines à four électrique qui l'ont concurrencée pour la fabrication des ronds à béton...

Le groupe Lorrain ne s'est donc décidé à se tourner vers le minerai importé et à favoriser les produits plats qu'avec le projet SOLMER (complexe de Fos), en 1971, qui dépassait ses moyens financiers. Il dut faire appel aux prêts de l'Etat mais aussi à son concurrent, USINOR, qui entra dans la SOLMER en 1973.

* USINOR : moins lié au minerai lorrain (le groupe avait ses

usines dans le Nord) et aux "féodalités industrielles" existantes dans la sidérurgie lorraine, USINOR a pu développer une stratégie claire et continue en avance sur les autres sociétés :

- Il a su profiter du financement public pour se regrouper très tôt.
- Il a développé des engins de production puissants et modernes, seuls capables de donner des prix de revient compétitifs.
- Il a construit une usine littorale à Dunkerque ouverte en 1962, se faisant le pionnier français de la sidérurgie côtière. Et grâce à la mise à grand gabarit du canal Dunkerque-Valenciennes, les usines de l'intérieur purent à leur tour être alimentées en minerai riche.
- Il a privilégié la production des produits plats (70% de sa production en 1970) dont la consommation eut la croissance la plus forte.

2) Les aciers spéciaux.

La stratégie de Creusot-Loire et d'Ugine a été dans l'ensemble de se rapprocher des grands groupes producteurs d'acier ordinaire afin d'avoir des matières premières à bon marché (usine Ugine-Aciers près de Fos ; usine Les Dunes près de Dunkerque).

C. BILAN DE LA STRATEGIE.

En 1970, les deux groupes USINOR et SACILOR produisaient environ 70% de l'acier français, mais en fait le bilan était globalement négatif.

1) Pour USINOR.

Son problème majeur était celui de l'endettement et cela malgré les aides publiques importantes et un recours important au GIS (la part d'USINOR s'élevait à 7% dans les emprunts du GIS de 1953 à 1965).

2) Pour SACILOR.

* Son pari sur le minerai lorrain a abouti à une impasse du fait de la concurrence du minerai à haute teneur importé.

* Désindustrialisation de la Lorraine (retard technologique des usines dû à un sous-investissement).

* Son changement de stratégie s'est fait trop tard et a été mal adapté à l'évolution du marché : Fos fut mis à feu en 1975, la même année où la consommation d'acier baissait de 16%.

3) Ce qu'ils auraient dû faire.

* Il aurait fallu que les sociétés lorraines fassent le projet SOLMER plus tôt, ce qui aurait évité un gaspillage des investissements.

* Il aurait fallu qu'il y ait une entente entre les deux groupes.

* Il aurait fallu procéder à une intégration avale de la

production en prenant le contrôle de sociétés transformatrices.

* Il aurait fallu développer les mini-usines, beaucoup plus adaptables à la conjoncture économique et de moindre coût que le gigantisme industriel.

Malgré des efforts de modernisation et de stratégie plus adaptée à la demande, les mesures prises par les deux grands groupes ne purent compenser les erreurs du passé. Ainsi, au moment du retournement de la conjoncture en 1974, ils étaient déjà très vulnérables... Les sociétés se trouvèrent au bord de la faillite (en 1977, l'endettement de la sidérurgie est de 115% de son chiffre d'affaires). Devant l'urgence de la situation, les firmes sidérurgiques furent nationalisées de fait en 1978 ; en 1981, la nationalisation fut parachevée. Le prix social fut extraordinaire : disparition des 2/3 des effectifs.

* Pièces du dossier individuel de M.PERRIN.

Archives Nationales, série F 14 n° 11633.

Nous avons sélectionné les archives qui nous paraissaient être les plus intéressantes.

1) Diplôme de Bachelier de l'Enseignement Secondaire :

"Le Ministère de l'Instruction Publique vu le certificat d'aptitude obtenu le 12 juillet 1909, devant la Faculté de Grenoble, par le sieur PERRIN, René, Marie, Victor, le diplôme de Bachelier de l'enseignement secondaire avec mention : Latin, Sciences, Philosophie mention : Mathématiques".

2) Certificat d'aptitude physique:

"Fait le 9 février 1911, délivré pour le concours à l'Ecole Polytechnique. Le Commandant du 3ème bureau de recrutement de la Seine, certifie que M. PERRIN, né le 7 juin 1893 à Grenoble, fils de Magnus et de Camille, Blanche, Aurélie, BERTRAND.

Taille 1m73, qui a été visité en sa présence, réunit les conditions pour le service armé".

3) Demande de Bourse:

- Lettre du 13 mars 1911, Grenoble

"Veuve Magnus Perrin

à Monsieur le Ministre des Finances,

Je soussignée, Blanche Bertrand, veuve de Monsieur le

Commandant Magnus Perrin, chef d'escadron au 2ème d'artillerie, a l'honneur de solliciter de votre haute bienveillance, une bourse entière avec trousseau pour mon fils René Perrin, élève au Lycée Saint Louis, ancien boursier du Lycée de Grenoble, candidat à l'Ecole Polytechnique. Veuillez agréer..."

Vu pour législation de la signature de Madame Veuve Perrin apposée ci-contre.

Grenoble, le 13 mars 1911.

4) Engagement pris par la mère du candidat:

- Lettre du 13 mars 1911, Grenoble

"Veuve Magnus Perrin

à Monsieur le Ministre des Finances,

Je soussignée, Blanche Bertrand, Veuve du Commandant Magnus Perrin, chef d'escadron au 2ème d'artillerie, étant en instance pour obtenir une place gratuite à l'Ecole Polytechnique en faveur de mon fils René Perrin, élève au Lycée Saint Louis, m'engage à rembourser au Trésor le montant des frais de pension et de trousseau qui me seront accordés, dans le cas où il ne servirait pas au moins pendant dix ans, dans celui des services publics civils ou militaires, auquel il aura droit d'être admis après son classement sur la liste de sortie.

A défaut de paiement du montant de ces frais de pension et de trousseau, je déclare me soumettre à ce que le recouvrement en soit poursuivi par la voie administrative décernée par

Monsieur le Ministre des finances..."

5) Renseignements concernant la demande de bourse entière avec trousseau à l'Ecole Polytechnique faite en faveur du jeune René Perrin :

- noms, qualités des personnes qui en font la demande : Veuve Magnus Perrin, sa mère

- nom et prénom du candidat : PERRIN René

- date de naissance : 7 juin 1893

- grade du père : décédé, de son vivant chef d'escadron

- nombre d'enfants : 4 (André, 26 ans. Maurice, 23 ans. Robert, 21 ans. René, 17 ans)

- moyens d'existence de la famille :

pension : 1.333 F

revenu foncier

et autres:4.100 F

Total : 5.433 F

- montant des contributions :

personnelle 2 F 25

mobilière 131 F 82 (sur loyer de 710 F)

Total : 134 F

6) Délibération du Conseil Municipal de la Commune :

- Délibération du conseil municipal :

Avis favorable

- Avis du préfet :

Très favorable

Certifié par nous, Préfet du département de l'Isère à

Grenoble, le 16 juin 1911, pour le Préfet de l'Isère.

7) Couverture du dossier de demande de Bourse :

Nom : PERRIN

a obtenu en 1911

Bourse : 2.000 F

Trousseau : 700 F

Total: 2.700 F et souscrit l'engagement décennal.

8) Dépêche Ministérielle du 2 mai 1912 n° 2763 1/4 :

"Ministère de la Guerre

Ecole Polytechnique

Etat indiquant les classements successifs et notes de
M. PERRIN René, Marie, Victor.

Entré à l'Ecole comme élève le 6 octobre 1911 (Bourse et
Trousseau).

Admis dans le service des Mines en 1913.

Dirigé le 1er octobre 1913 sur le 22ème Régiment d'Artillerie
stationné à Versailles pour y accomplir sa première année de
service.

classements et notes :

Numéros (détails des notes dans les bulletins de
classements):

- d'admission en 1911, sur 220 Elèves : 13

- de passage en 1ère D° en 1912, sur 187 Elèves : 3

- de sortie de l'Ecole en 1913, sur 187 Elèves : 3

- d'admission dans le service des Mines, sur 6 Elèves : 2

Constitution : AB

Santé : B

Conduite : TB

Tenue : B

Instruction militaire : AB (Note moyenne 11,5 sur 20)

Observations :-----

A Paris, le 2 novembre 1913

le Général Commandant l'Ecole Polytechnique

Report des notes :

- Notes et classements successifs de l'élève PERRIN en 2ème

Division

1911-1912

Cf tableau ci-après

Désignation des Epreuves	Moyennes d'ensemble	Coefficients	Produits	Classement du 1er semestre pour mémoire	
				Moyenne	produit par les coefficients
Instruction Militaire		6	80.38		78
Littérature et Histoire	13	5	65	12.67	63.35
Géométrie descriptives (Epures)	12.5	3	37.5	12.5	37.5
Langue allemande		3	46.5		48
Architecture	12	0.5	6		
Dessins d'imitation	13.5	1	13.5	13.5	13.5
1er semestre					
2ème semestre	13	1	13		
Dessins de machines	14.75	1	14.75		14
Manipulation de mécanique		1			
Manipulation de chimie	14.4	1	14.4		14.4
				Total	268.75
1er semestre					
(Analyse (Geom. descrip. (Chimie	51				
Tot. 1er sem.	36				
	50				
	137	10	177.5	Moyenne Interro. du 1er semestre	171.25
2ème semestre					
(Mécanique (Physique	56				
Tot. Génér	55.5				
	248.5				
Composition					
(Analyse (Mécanique (Physique		3	42		42
		3	41		
		3	49		
1er semestre					
(Analyse (Geom. descrip. (Chimie	18	17	306	18	306
(Examen (Epr. pratique	17	12	204	17	204
	18.5	12	222	18.5	222
	19	1	19	19	19
			1351.53	Total 1er sem.	123300
2ème semestre					
(Mécanique (Physique	18.5	17	314.5		
(Examen (Epr. pratique	18	15	270		
	18	2	36		
		Total	197203		

dont le quart : 493.01

I N T E R R O .

E X . G E N .

N° de classement :

- d'admission à l'Ecole en 1911 : 13
- du 1er semestre de la 1ère année : 2
- de passage en 1ère Division : 3

- Notes et classements successifs de l'élève PERRIN en 1ère
Division

1912-1913

cf tableau ci-après

N° de classement

- du 1er semestre de la 2ème année : 3

- de sortie de l'Ecole : 3.

Désignation des Epreuves	Moyennes d'ensemble	Coefficients	Produits	Classement du 1er semestre pour mémoire	
				Moyenne	produit par les coefficients
Report du 1/4 des pts obtenus en 2ème div.		116.5/4	493.01		
Instruction Militaire		6	88.41		8775
Littérature et Histoire		5	74	15	75
Stéréonomie(Epures)	16	3	48		
Langue allemande		3	53.5		52
Dessins d'imitation	16	1	16		16
1er semestre					
2ème semestre	15	1	15		
Dessins de machines	13.5	1	13.5		14
Manipulation de mecanique	15	1	17		
Manipulation de chimie	17	1	15		
1er semestre				Total	344.75
(Analyse)					
(Astronomie)					
(Physique)					
Tot. 1er sem.				Report	493.01
2ème semestre		10	178.12	Moyenne Interro.	178.75
(Mécanique)				du 1er sem.	
(Géom. & Stéréo.)					
(Chimie)					
Tot. Génér					
Composition					
(Analyse)		3	46		46
(Mécanique)		3	49.5		
(Physique)		3	50.5		50.5
1er semestre					
(Analyse)	19	17	323	19	323
(Physique)	18	15	270	18	270
(Examen (Epr. pratique)	15	2	30	15	30
2ème semestre				Total	1636.01
(Mécanique)	19	17	323		
(Astronomie)	18	7	126		
(Géom. & Stéréo.)	18	6	108		
(Physique)	19.5	12	234		
(Examen (Epr. pratique)	19	1	19		
Total		Total	2590.54		

9) Démission du corps des Mines :

- Lettre 20 juillet

L'ingénieur des Mines de 3ème classe Perrin René
à Mr le Ministre des Travaux Publics

Bureau du Personnel

Des considérations personnelles m'obligeant à quitter le corps des Mines, j'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir m'accorder ma démission d'ingénieur des Mines.

Je vous prie, Mr le Ministre...

René Perrin Villa Lagarde

Route de Chambéry

Albertville

- Lettre 2 août 1920

Le Directeur de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines à Mr le Ministre des Travaux Publics

Extrait.

Mr René Perrin a ainsi largement acquitté la dette qu'il a contracté envers l'Etat par l'enseignement qui lui a été donné tant à l'Ecole Polytechnique qu'à l'Ecole des Mines, et, dans ces conditions, j'estime qu'il y a lieu d'accueillir favorablement sa demande de démission d'ingénieur du corps des Mines.

- Décret Ministère des Travaux Publics et des Transports

Le 14 août 1920

Publié au Journal Officiel du 19 août 1920

Le Président de la République Française sur le rapport du

ministre des Travaux Publics
décrète

Article 1

Est acceptée à dater du 16 août 1920 la démission de
M. Perrin (René.Marie.Victor)
ingénieur ordinaire de 3ème classe

Article 2

Le Ministre des Travaux Publics est chargé de l'exécution du
présent décret

Par le PR

fait à Rambouillet

Le Ministre des Travaux Publics

le 14 août 1920

Signé : Le Trocquer

signé : Paul Deschanel

* Publications dans les Annales des Minés.

Source : Annales des Mines

1) M. ARON :

- 1905 : Chapitre Exploitation des Mines et Gîtes Minéraux :

"L'Exploitation du pétrole en Roumanie" (p. 380 à 464).

I. Conditions géologiques

II. Propriété du pétrole roumain

III. Méthodes d'exploitation

IV. Débouchés du pétrole roumain

V. Conditions législatives et économiques

- 1906 : Chapitre Objets Divers :

"Note sur l'Industrie Française des Schistes Bitumeux" (p. 47 à 75).

I. Transformation de l'outillage

II. Résultats des transformations

III. Conditions de vente et de débouché

- 1908 : Chapitre Exploitation des Mines et Gîtes Minéraux :

"La lutte contre les Feux Souterrains" (p. 465 à 530).

I. Reconnaissance du feu

II. Exemples de feu - accidents

Chapitre Objets Divers :

"Le Pétrole de Roumanie et le Congrès de Bucarest (p. 27 à 109).

Introduction : "Le 3ème Congrès International du Pétrole s'est tenu à Bucarest en septembre 1907 : nous avons eu

l'honneur d'y participer, en qualité de représentant du Gouvernement Français. Le 1er Congrès s'était réuni à Paris en 1900, le 2ème à Liège en 1905.

Le choix de Bucarest, capitale d'un pays producteur, était particulièrement heureux. Les excursions alternaient avec les séances et le développement de l'industrie pétrolifère roumaine offrait aux Congressistes un sujet d'étude des plus intéressants.

La splendeur des réceptions aidant, le 3ème Congrès a été un succès national pour la Roumanie.

Aussi, appelé à rendre compte des résultats du Congrès, exposerons-nous tout d'abord la situation actuelle de l'industrie du pétrole en Roumanie. Nous nous bornerons, au sujet des communications présentées, à donner quelques détails sur les expériences récentes concernant l'activité optique du pétrole et sur les conclusions à en tirer au point de vue de leur genèse ; de toutes les questions traitées au Congrès, elle nous paraît seule, par son caractère de nouveauté et de généralité, susceptible d'être résumée ici."

I. L'industrie du pétrole en Roumanie en 1907

II. Etudes récentes sur les propriétés optiques des pétroles

"Le Pétrole de Roumanie". Note additionnelle (p. 416 à 434)

Loi réglant la vente intérieure du pétrole lampant

Loi fixant la répartition des livraisons intérieures du pétrole lampant entre les raffineries du pays.

2) M. AUBRUN :

- 1908 : Chapitre Exploitation des Mines et Gîtes Minéraux :
"La traction par locomotives à benzine dans les travaux souterrains des mines". (p. 73 à 111).
- 1913 : Chapitre Exploitation des Mines et Gîtes Minéraux :
"Note au sujet d'une enquête sur la nystagmus dans les mines françaises" (p. 199 à 208).
(le nystagmus est une maladie répandue chez les ouvriers mineurs).

3) M. PERRIN :

- 1919. t 1 : Chapitre Exploitation des Mines et Gîtes Minéraux
Note sur le tir électrique par Taffanel, Dautriche, Durr et Perrin.
- 1934. t 2 : Chapitre Chimie
Extrapolation à la géologie des données métallurgiques par R. Perrin, ancien ICM, directeur Général des Aciéries Electriques. d'UGINE.

"J'ai été amené aux réflexions que je vais exposer parce que l'étude des nouveaux procédés d'aciérie que nous avons mis au point à Ugine, nous a conduit à sortir complètement des chemins battus. Nous avons dû utiliser des laitiers de composition tout à fait spéciales, beaucoup plus proches de celles des roches que les laitiers métallurgiques habituels. Nous nous sommes ainsi heurtés à de grosses difficultés, des résultats inattendus nous ont surpris et sont restés d'abord

inexpliqués : un jour j'ai compris, des expériences de vérification ont été faites et ont confirmé la théorie ; dès lors, ma formation première m'incitait à faire une audacieuse extrapolation à la géologie. Je résumerai ici les résultats de ces essais...

- 1935. t 2 : Chapitre Géologie (p. 149 à 200)

Le métamorphisme générateur de plissement par
M. Perrin, ancien ICM, Directeur Général des
Aciéries Electriques d'UGINE.

- 1952 N° XI-XII : Chapitre Chronique (p. 97 et 98)

Réaction à l'Etat solide : de la technique
industrielle à la genèse des roches et
gîtes minéraux et réciproquement par R.
Perrin.

Introduction : L'auteur dont les travaux sur l'emploi des laitiers dans les réactions de la métallurgie sont aujourd'hui universellement connus, s'est demandé si des équilibres semblables avaient pu se produire dans la physique du globe entre solides et liquides en contact et même entre solides, et il évoque dans sa conférence ses réflexions antérieures...

Conclusion : Toutes les observations exposées dans cette conférence, tirées les premières de réactions constatées dans les laboratoires de l'industrie, les autres de l'examen des minéraux, démontrent aussi l'intérêt des liaisons entre les diverses branches de la recherche, qu'elle appartienne à la science pure où à la technique industrielle.

Conférence faite aux ingénieurs civils, par R. Perrin le 15

octobre 1951 : Mémoires de la Société des ingénieurs civils de France 104ème année fascicule 9 à 12 p. 515 à 537.

- 1954. N° X : Chapitre Travaux d'ingénieurs des Mines (p. 103)

Sur la vitesse des transformations par réaction en milieu solide par R. Perrin.

Note : R. Perrin, ancien ICM : Longrange solid diffusions in geology. Answer to objections. Texte anglais, Résumé français. Communication au 19ème Congrès géologique international (Alger 1952).

4) M. BORGEAUD :

- 1935. t 2 : Chapitre Mécanique appliquée (p. 283 à 293)
Note sur une explosion de bouteille à acide carbonique liquéfiée par M. Borgeaud, ICM.

(A la suite d'un accident mortel dans une usine de la région Lilloise dû à l'explosion d'une bouteille en acier pleine d'acide carbonique liquéfié. Cause de l'accident : élévation de pression due au chauffage).

* La guerre 14-18

Source : Archives personnelles de Mme LEVY-BRUHL et AN F 12
8497.

1) M. ARON :

Nota d'Appréciation des services rendus par M. ARON
à la Défense Nationale, établie par le Colonel Appert,
Directeur de l'Ecole Centrale de Pyrotechnie de Bourges:

- " Mobilisé comme Capitaine à l'Ecole Centrale de Pyrotechnie, a d'abord été affecté à différents Services généraux de l'Etablissement (Bâtiments et Moteurs-Ouvriers en fer et en bois), puis a été chargé en même temps de la Direction du Service de la Fabrication du fulminate de mercure et du chargement des amorces.
Dès la première année de la guerre, a contribué pour une part des plus importantes au développement général de toutes les fabrications imposées, par les circonstances, à l'Etablissement et s'est fait apprécier comme un Ingénieur éminent, aussi distingué par ses connaissances très étendues que par sa puissance de travail et son zèle. C'est grâce à son concours que des rendements en artifices, obus chargés, etc... hors de proportion avec les Installations de temps de paix, ont pu être réalisés."
- " Chargé ensuite exclusivement de la fabrication, a étudié et réalisé un atelier considérable muni de tous les perfectionnements, assurant avec le maximum de sécurité la production énorme demandée."
- " Tout en dirigeant ces travaux importants et délicats, a surveillé, et guidé, les fabrications d'amorces dans les usines privées, a perfectionné l'outillage et les méthodes de travail et conduit avec une sûreté de vues remarquable, les expériences et les études de natures très diverses qui ont permis l'amélioration des amorces employées dans la fabrication des munitions et répondre aux exigences accrues des armées.
- " A été nommé Chevalier de la Légion d'Honneur le 12 juillet 1917 et promu Chef d'Escadron le 26 avril 1918, en raison même des Services Exceptionnels qu'il a rendus à la Défense Nationale ;"

Bourges, le 29 octobre 1918

Le Colonel Directeur de
l'Ecole Centrale de Pyrotechnie

Extrait de la lettre du 28 juillet 1919 adressée par le Commissaire de la République, Paul Tirard au Ministre de la Guerre, au moment où il se séparait du Commandant Aron, appelé à d'autres fonctions :

" Le Commandant Aron, étant appelé actuellement par M. Loucheur à un
" autre poste, j'ai l'honneur de vous faire connaître, d'accord avec
" lui, que cet Officier peut maintenant être démobilisé sans inconvé-
" nient. Je saisis cette occasion pour appeler votre attention sur
" les services éminents qu'a rendus le Commandant Aron depuis le

" début de l'Armistice dans les fonctions qu'il a occupées en
" territoires allemands, et de vous demander de bien vouloir en tenir
" compte, en le portant au tableau d'avancement de la Légion
" d'Honneur, pour le grade d'Officier " .

- M. ARON et l'après-guerre :

Office des Houillères Sinistrées du Nord et du Pas de Calais
(1919-1922)

Il s'agissait de constituer, au lendemain de la guerre, un office chargé de recevoir, contrôler, transporter et répartir en France des tonnages annuels de 12 à 18 millions de tonnes de cokés et charbons de réparation, en provenance de l'Allemagne. Ce programme a comporté la création de 14 Missions de contrôle et de répartition, établies en Allemagne, Hollande, Belgique, Luxembourg et France, en même temps que l'organisation de services complexes de transport et affrètement (voie ferrée, voie maritime, navigation sur le Rhin et transports fluviaux).

On sait l'étendue des services que cette organisation a rendus tant à l'économie industrielle française qu'au Trésor français. Il convient de rappeler surtout qu'au cours des négociations difficiles engagées en vue de l'établissement et de l'exécution des programmes, les représentants du Gouvernement Allemand ont constamment rendu hommage à la droiture et à l'esprit de large compréhension qui ont caractérisé la gestion de l'Office.

Le journal des Charbonnages s'exprimait ainsi en Septembre 1922 :

" Pendant plus de trois ans, M. ARON a dirigé avec une inlassable activité une grande sûreté et un doigté infini à travers un océan de récifs et de difficultés, cet organisme dont les singularités ont été signalées à diverses reprises. Il a su se faire sincèrement aimer de son personnel pour sa cordiale bienveillance, et il en sera vivement regretté, aussi bien tous ceux qui ont pu apprécier son urbanité et son souci constant de tenir équitablement compte de tous les intérêts légitimes, de réduire les conflits, au lieu de les aggraver par de la raideur ou de l'intransigeance. Son successeur ne semble pas encore désigné. Sans doute sera-t-il lui-même chargé de ce soin, tant il est l'âme de cette organisation".

M. l'Ingénieur en Chef, Directeur des Ports de Strasbourg et de Kehl, remerciant dans les termes suivants M. ARON qui venait de négocier avec le Gouvernement Allemand un très important accord, tenant la part réservée au pavillon français dans les transports de charbons sur le Rhin

" J'ai remercié de l'envoi du texte relatif aux transports de charbon. Je n'ai nullement à te remercier, c'est moi au contraire qui te dois de la reconnaissance pour la manière dont tu as défendu notre navigation ? Elle peut se féliciter de te voir à la tête de l'O.H.S."

Le Directeur Général de l'Agriculture, de l'Industrie et de la Prévoyance Sociale du Grand Duché de Luxembourg, écrivait en Octobre 1922 :

"Tout en vous exprimant mes plus vifs regrets de devoir renoncer à l'avoir à votre concours éclairé et empressé, j'ai à coeur de vous remercier bien chaudement, au nom du Gouvernement Luxembourgeois, des services signalés que vous n'avez cessé de rendre au Grand Duché dans la question des attributions des charbons de réparation."

2) M. AUBRUN :

Source : AN F 12 8498.

.Il est mobilisé en août 1914, comme Capitaine commandant une batterie d'artillerie dans le camp retranché de Dunkerque.

- Nov.1914 à Fév.1915:

Il a pris part aux combats sur le front de l'Yser (Rampscapelle et Nieupoort-Ville).

.Lettre de M.FARJON, Sénateur du Pas-de-Calais,
à M.BOKANOWSKI, Ministre du Commerce.
Le 24/12/1926:

"Il a été pendant la guerre, au front à Nieupoort, un très distingué commandant de batterie d'artillerie, c'est la batterie que j'ai commandé ensuite moi-même lorsqu'il a été rappelé pour raison de santé et pour les fabrications de guerre..."

- Fév.1915:

Il est évacué pour maladie.

- Fév.1915 à Oct.1916:

Il est versé dans le Service des Poudres comme adjoint au Directeur de La Poudrerie Nationale de Vonges.

-Oct.1916 à 1918:

Il est affecté au Service de contrôle des Fabrications aux Etablissements Schneider.

.Hommage de M.A. ARON; *art. cit.*, p.33

"La prolongation de la guerre pose à ce moment au pays des problèmes d'armement d'une exceptionnelle ampleur; tous les efforts se concentrent dans les régions du Creusot, de la Loire, et du Midi.

Aubrun est affecté, en 1915, à la Poudrerie de Vonges, puis l'année suivante au très important Service de Contrôle des Fabrications aux Etablissements Schneider; il y demeura jusqu'à la fin des hostilités."

3) M. PERRIN :

Source : Allocution à l'occasion de la remise de son épée d'Académicien, le 1er juin 1956.

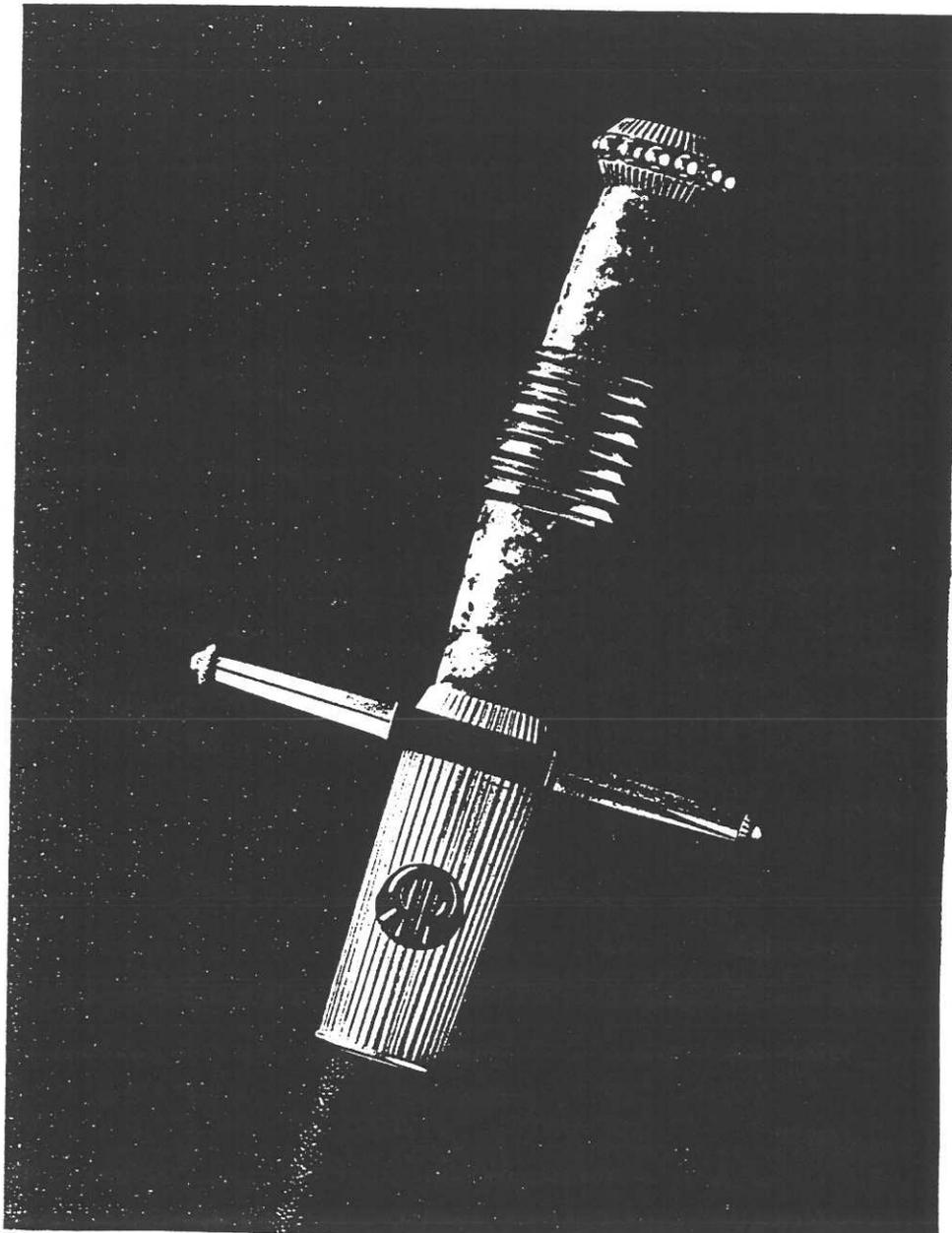
"Il a fallu que je sois blessé grièvement en septembre 1915, et que j'aie eu auparavant comme supérieur et ami Maurice Spitzer, pour que celui-ci me dise un jour, alors qu'assis sur une chaise je m'efforçais d'instruire les recrues du 22ème de l'Arme : "Perrin, j'ai appris que le commandant Crussard, Ingénieur en Chef des Mines, récemment nommé au Contrôle des Fabrication Schneider, cherche un adjoint ; puis-je poser ta candidature ?". Trois jours après, j'étais dans un bureau du 42 rue d'Anjou, assis à côté d'un téléphone, et follement angoissé à la pensée de l'entendre sonner. Le Commandant Crussard m'avait posté là, en me déclarant très simplement : "Ma femme vient d'avoir un fils, je pars la rejoindre ; il est probable que le Ministère de l'Armement appellera et demandera certains renseignements, j'ai donc besoin que vous veniez vous installer ici de suite". A la question quelque peu affolée d'un lieutenant sans expérience : "Mais que dirais-je mon Commandant", la réponse fut simple et péremptoire : "Vous direz je vais me renseigner et vous vous débrouillerez." Après ce début quelque peu impressionnant, j'ai eu l'inestimable privilège de travailler deux ans aux côtés de ce maître...-qui- a eu sur moi une influence profonde".

(Le Général Crussard s'occupait de fournir à l'armée en temps utiles et en nombre suffisant, les matériels d'artillerie

lourde et de chars d'assaut, qui lui étaient indispensables).

* M. PERRIN, l'Académie des Sciences.

1^{er} JUIN 1956
LES AMIS DE RENÉ PERRIN
LUI OFFRAIENT SON ÉPÉE
D'ACADÉMICIEN



- Allocution de M. PORTEVIN, Président du comité exécutif au nom du comité.

Avant de clore cette réunion, en vous remettant cette épée offerte avec tant d'enthousiasme, d'unanimité et d'expressions d'admiration, de dévouement et d'amitié dans les réponses faite à l'appel du Comité exécutif, je dois préalablement, au nom de celui-ci, rendre compte du mandat qui lui était dévolu de faire exécuter cette épée d'une manière aussi conforme que possible à votre désir et à une invariable tradition, celle de réaliser un objet d'art, qui soit un symbole de votre personnalité et de votre œuvre.

Mais ce qu'elle présente de particulier, je dirai même d'exceptionnel, est que sa valeur symbolique réside, non pas tant dans sa configuration artistique, que dans le choix des matériaux qui la composent...

C'est, en effet, une épée de croisé, dont la lame, obtenue par filage en acier inoxydable avec âme d'acier au chrome molybdène, est tenue par une fusée en granit poli baguee d'acier inoxydable, et portant pommeau formé d'un anneau de boules d'acier rappelant un roulement à billes.

Tout d'abord la présence simultanée du granit et de l'acier est l'image de votre propre personnalité, associant la science du géologue minéralogiste à celle du métallurgiste; ...

... cette lame d'épée marquera dans la sidérurgie l'avènement d'une nouvelle époque, succédant à celle de la métallurgie classique et traditionnelle, celle de la métallurgie rapide.

L'étroite association, dans la fusée, des bagues en acier et du granit, dont la nature chimique s'apparente au laitier, n'évoque-t-elle pas ce contact métal-laitier, dont vous avez poursuivi la perfection, et sur lequel est basée cette métallurgie rapide, que des voix particulièrement compétentes viennent de célébrer.

Il reste à mentionner le pommeau ngurant un roulement à billes, dont le choix peut appeler quelques explications pour ceux qui ne sauraient pas combien l'acier pour roulement à billes est, parmi les aciers de qualité, celui pour lequel les exigences sont les plus strictes, tant au point de vue pureté et propreté du métal, que son comportement à la trempe, de sorte que la réputation d'être fournisseur attitré de cet acier est un certificat de qualité, qui vient ici sous la forme d'une couronne de noblesse métallurgique.

Vous avez choisi et même désigné cette épée de croisé, c'est-à-dire à la fois épée du croyant et arme du conquérant, témoignage de foi et de victoire ...

... je souhaite que cette heure, où une épée symbolique marque un coup d'arrêt à la métallurgie traditionnelle, marque aussi pour vous une halte salutaire et reconfortante au milieu du tourbillon d'une vie agitée où vous emportent vos multiples activités et importantes situations, et mon esprit se complait à vous voir en imagination, les mains reposant sur la garde de cette épée, contempler avec sérénité la conquête du monde industriel par votre métallurgie rapide pendant que s'éloignent définitivement, en ondes amorties, les controverses d'antan.

* Fonctions spéciales.1) Fonctions spéciales de M. ARON.

* Dans le domaine syndical :

- Président de l'Entente des Producteurs de Bandages et d'Essieux.

- Président de la Chambre Syndicale des Producteurs de Scories Thomas, depuis sa création en 1925 jusqu'à la guerre.

- Vice-Président de la Chambre syndicale des Mines de Fer de France jusqu'en 1940.

- Président de la Chambre Syndicale des Mines de Fer de l'Ouest.

- Président de la Chambre Syndicale des Fabricants de Tôles Galvanisées, de 1954 à 1970, puis Président d'Honneur jusqu'à son décès.

- Membre du Conseil du Syndicat de la Sidérurgie du Centre Midi jusqu'en 1970.

* Membre de comités :

- Membre du Comité Consultatif de l'Utilisation de l'Energie, jusqu'en 1960.

- Membre du Comité Directeur de l'Association Technique de la Sidérurgie (ATS), jusqu'en 1970.

- Membre du Conseil de Perfectionnement de l'Ecole des Mines de Paris.

* Postes d'Administrateur :

- Membre du Conseil d'Administration de l'AFNOR, jusqu'en 1960.

- Membre du Conseil d'Administration de la CSSF, jusqu'à son

décès.

- Administrateur délégué de la Société des Mines de Fer de Segré, et de diverses autres sociétés minières.

- Administrateur de la Société des Usines d'Uckange, et de diverses autres sociétés métallurgiques.

- Administrateur de l'ACADI de 1950 à 1961.

- Administrateur de la Revue de Métallurgie, fondée par M. LE CHATELIER.

- Président de la Société Française de Métallurgie en 1947.

* Autres fonctions :

- Président du Comité des Engagements du Groupement de l'Industrie Sidérurgique (GIS), jusqu'en 1970.

- Vice-Président de l'Office Technique pour l'Utilisation de l'Acier (OTUA), jusqu'en 1970.

- Conseiller de l'Institut de Recherche de la Sidérurgie (IRSID), jusqu'en 1970.

- Membre de la Commission de l'Acier.

- Participation active aux travaux préparatoires de la CECA.

- Président du Comité de l'Acier de l'OCDE.

2) Fonctions spéciales de M. AUBRUN.

* Postes dans des Conseils d'Administration:

- Administrateur des Aciéries réunies de Burbach-Eich-Dudelange.
- Administrateur de l'Union Européenne Industrielle et Financière.
- Administrateur de la Société Française de Constructions Mécaniques.
- Administrateur de la Société Houillère de Saxe et Moselle.
- Administrateur de la Société André Citroën.
- Administrateur de la Banque de Paris et des Pays Bas. 1944-1950.

* Membre de Conseils, de Comités:

- Membre du Bureau du Comité Central des Houillères de France.
- Membre de la Commission de Direction du Comité des Forges de France.
- Membre du Conseil de Direction de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières.
- Membre du Comité Consultatif Supérieur du Commerce et de l'Industrie.
- Membre du Comité consultatif des Mines.
- Membre du Conseil de l'Ecole des Mines de Saint-Etienne.
- Membre du Conseil de l'Ecole Nationale des Mines de Paris.
- Membre du Conseil de l'Ecole Supérieure d'Aéronautique et de Constructions Mécaniques.
- Membre de la Société Alsacienne de Constructions Mécaniques.
- Membre de la délégation permanente du Comité Consultatif de l'Exploitation Technique et Commerciale des Chemins de Fer.
- Membre de la Commission Consultative des Fabrications de Guerre à la Mobilisation.
- Membre du Conseil des Régents de l'Institut Catholique de Paris.

.Discours de Monseigneur BLANCHET, Recteur de l'Institut Catholique:

"Il était l'objet dans le monde de la haute industrie, non seulement d'une estime incontestée, mais d'une profonde déférence; il y fit connaître l'effort de haute culture et de formation

technique qui se poursuit ici. Sans bruit dans ses propos mais donnant dans la juste occasion le juste conseil et réalisant à l'heure opportune un dessein sûrement médité. Il a fait beaucoup pour l'Institut Catholique et sa disparition a été cruellement ressentie...

Il était entouré d'une exceptionnelle estime et c'est un prestige incontesté qu'il voulut bien mettre au service de notre maison. Il avait accepté non seulement sans difficulté mais encore avec joie de devenir Régent. L'homme de vaste culture et de Foi profonde avait aussitôt donné sans réserves son dévouement à notre Université Catholique... Il avait pris une place importante dans nos Conseils. Ce n'était pas qu'il cherchât à s'y imposer: mesuré, parlant peu, il faisait pourtant autorité. Quant à l'appui donné, il se révéla aussi efficace que discret; sans bruit autour du Président se groupèrent les Concours; l'initiateur s'effaça derrière le résultat obtenu. Il lui suffisait encore une fois d'avoir bien servi..."

* Postes de Président:

- Président du Groupement n°11 des Industriels de l'Armement (Saône et Loire et Côte d'Or).

Il a collaboré étroitement avec le Ministère de l'Armement et le Bureau National des Charbons pour toutes les questions d'approvisionnement et de répartition des combustibles et produits métallurgiques.

- ^{et} 1^{er} Vice-Président de la Banque de Paris et des Pays Bas.
1950

- Vice-Président de la Société Métallurgique d'Aubrives et Villerupt.

- Président de la Compagnie Bourguignonne de Transport d'Énergie.

- Président de la Société Métallurgique de Knutange.

- Président de la Société Minière des Terres Rouges.

- Vice-Président de la Société Norvégienne l'Azote.

3) Fonctions spéciales de M. PERRIN.

* Postes de président :

- Comptoir industriel d'étirage des métaux (1950-1963)
- Société Le Carbone Lorraine (vice-président)
- Société des Produits Azotés
- Société des Papeteries de Vizille (1950-1965)
- Société Française de Métallurgie (créée en 1945 et dont il fut le premier président)
- ACADI
- Comité de la Recherche Scientifique au Plan

* Membre :

- Conseil Supérieur de la Recherche Scientifique et Technique
- Académie des Sciences, depuis le 10/01/55, section des applications de la science à l'industrie
- Conseil de la CSSF

4) Fonctions spéciales de M. BORGEAUD.

* Administrateur de diverses sociétés sidérurgiques :

- Société Denain-Nord-Est Longwy
- Société USINOR
- Société VALLOUREC
- Société SOLMER (Vice-Président du Conseil de Surveillance)
- Société des Hauts Fourneaux Réunis de Saulnes et Uckange
- Société SOLLAC (Membre du Conseil de Surveillance)

* Administrateur, nommé par l'Etat, des Houillères du Nord et du Pas-de-Calais

* Administrateur de sociétés ou d'organisations d'intérêt professionnel :

- Commission au Plan
- CSSF (Membre du Conseil d'Administration élu par l'Assemblée Générale de la CSSF)
- Chambre Syndicale de la Sidérurgie du Nord de la France
- Association de la Sidérurgie des Mines de Fer Lorraines (ASSIMILOR)
- Société Sidérurgique de Participation et d'Approvisionnement en Charbon (SIDECHAR)

- Union des Industries Métallurgiques et Minières
- Groupement de l'Industrie Sidérurgique (GIS)
- Société de Garantie de la Sidérurgie

* Administrateur d'autres sociétés ou organisations:

- Société Nationale d'Investissement
- Crédit National
- Banque de France (Membre du Conseil Consultatif)
- Commission des Opérations en Bourse (Membre du Collège de la C.O.B)

* La Thèse de M. BORGEAUD.

Le salaire des ouvriers des Mines de charbon en France depuis 1900, Les Presses Universitaires de France, 1936, 128 pages.

INTRODUCTION

PLAN DE L'ÉTUDE

L'objet de la présente étude est le salaire des ouvriers mineurs. Au moment même où mes fonctions m'amenaient à m'occuper presque tous les jours, dans l'actualité la plus vivante, de questions concernant les salaires dans les mines, un de mes Maîtres (1), à la Faculté de Droit de Lille, où je poursuivais des études d'Economie Politique, me conseilla de lire le bel ouvrage que François Simiand a consacré au « Salaire des ouvriers des mines de charbon en France » (2). Je fus frappé à la fois par la remarquable objectivité de la méthode de recherche de Simiand et par la lumière que son travail projette sur les raisons de l'évolution des salaires dans les mines. Mais les conclusions de Simiand étant basées sur l'étude de la variation des salaires pendant la deuxième moitié du XIX^{me} siècle, il y avait lieu, pour vérifier si ces conclusions étaient encore valables, de reprendre son travail là où il l'avait laissé, c'est-à-

(1) Il s'agit de M. Bernard Lavergne, à qui je suis redevable de plusieurs des idées directrices de mon travail, et à qui je dois exprimer ici toute ma reconnaissance.

(2) François Simiand. « Le salaire des ouvriers des Mines de Charbon en France. Contribution à la théorie économique du salaire ». Cornély et C^{ie}, éditeurs. Paris 1907.

dire aux environs de l'année 1900, et de confronter avec les résultats établis à cette époque les faits tels qu'ils se sont produits depuis. C'est ainsi qu'il fut décidé que j'étudierais, à la lumière des notions mises en relief par Simiand, l'évolution du salaire des ouvriers mineurs en France depuis 1900.

L'étude de l'évolution des salaires pose, à toute époque, et spécialement pour ces dernières années, des questions relatives au mode d'établissement et de calcul de la rémunération ouvrière. J'ai donc jugé nécessaire de n'aborder l'étude relative à l'évolution du montant du salaire qu'après avoir indiqué les méthodes employées pour la détermination de ce salaire.

C'est le but du chapitre premier, dans lequel j'ai étudié les modes d'établissement du salaire dans les mines, et les conditions dans lesquelles on a essayé d'introduire dans nos houillères les méthodes modernes de calcul des salaires à la tâche.

Dans le chapitre II j'ai exposé, en un résumé aussi bref que possible, l'essentiel des recherches de Simiand et ses conclusions. Ce résumé me paraît utile, car la méthode très synthétique suivie par Simiand, si elle a l'avantage de respecter aussi scrupuleusement que possible la règle classique interdisant de rien avancer qu'on ne puisse tenir pour certain, a par contre l'inconvénient de rendre l'exposé très lent. L'ouvrage de Simiand comporte 500 pages, de lecture difficile, et je ne pouvais guère renvoyer le lecteur de ma courte étude à un livre aussi complet. Le chapitre II permettra de se passer de ce livre.

Le chapitre III est consacré à l'étude, selon la méthode de Simiand, et à la clarté des principes qu'il a

dégagés, de l'évolution du salaire de l'ouvrier mineur pendant la période qui s'étend de 1900 à 1937.

Enfin dans un chapitre IV qui sert de conclusion à mon travail, j'ai essayé de prendre une vue d'ensemble de l'évolution des salaires et de déterminer dans quelle mesure l'exemple de l'industrie minière peut confirmer ou infirmer la théorie générale du salaire appelée théorie du salaire marginal, que Simiand, dans son étude, a systématiquement ignorée.

CONCLUSION

Nous n'en reproduisons que le "théorème" qu'il dégagée à partir de son étude.

On aperçoit ainsi la relation qui, à un instant donné, rattache le niveau du salaire au prix du charbon : *le salaire est tel que dans les chantiers marginaux le travail de l'ouvrier ne rapporte rien au patron* (1).

Il faut d'ailleurs reconnaître que cette relation ne suffit pas, à elle seule, à expliquer le niveau du salaire, puisqu'elle fait intervenir, en plus du salaire et du prix,

(1) Je n'ai pas besoin de souligner ce que ces explications ont de schématique. En réalité, il arrive que, par souci de ne pas gaspiller le gisement ou d'éviter des renvois massifs d'ouvriers, on fasse travailler, pendant certaines périodes, les ouvriers dans des chantiers sous-marginaux. Inversement, la pénurie de main-d'œuvre, à certains moments, peut conduire à laisser inexploitées certaines veines sur-marginales. C'est seulement en moyenne et approximativement que les remarques qu'on vient d'exposer sont exactes.

une troisième notion, celle du chantier marginal, et que, selon les époques, selon les progrès de la technique, selon même le niveau du salaire et le prix du charbon, la limite d'exploitabilité varie. Mais elle fait apparaître un aspect essentiel du problème du salaire, en montrant comment celui-ci est sous la dépendance non seulement des conditions économiques, mais encore des conditions techniques et naturelles du milieu dans lequel le travail s'accomplit.

* Fichier du Conseil Général des Mines sur les ingénieurs hors administration.

Borgeaud Maurice

né le 05/10/09

Promo X 1927

Promo Mines 1930

Date de la Décision	Date d'application	Objet de la décision
A 3.8.32	1.10.30	Elève ingénieur Diplôme d'ingénieur au corps
D 28.9.32	1.10.32	Ing. Ord. de 3ème classe
A 5.11.32	1.10.32	Sous arrond. de Limoges
A 21.2.33	16.2.33	Sous arrond. de Lille
A 29.9.36	1.7.36	Ing. Ord. de 2ème classe
A 13.11.36	1.11.36	Sous arrond. d'Arras-Est
A 18.5.38	1.10.38	Congé hors cadres. Forges et Aciéries du Nord et de l'Est
A 8.11.55	1.4.50	Disponibilité 5 ans
A 21.8.56	1.4.55	Disponibilité 5 ans
A 9.10.56	1.4.31	3ème classe
	1.7.36	3ème classe 3ème échelon
D 6.7.60	1.4.60	Cessation de fonction

Source : Le Monde

3/12/70

2/02/71

Usinor ayant refusé d'y participer

LE FINANCEMENT DE LA FUTURE ACIÉRIE DE FOS PARAIT À NOUVEAU INCERTAIN

M. Maurice Borgeaud, président d'Usinor, a donné en public — sans doute l'avait-il déjà fait précédemment en privé — une réponse négative à l'offre que lui avait faite Wendel-Sidelor de participer, sous une forme coopérative, au financement des investissements qui seront nécessaires à la construction du complexe sidérurgique de Fos-sur-Mer (Bouches-du-Rhône). « Les conditions dans lesquelles se présente le plan de nos propres investissements ne nous permettent guère de dégager un surcroît de financement pour Fos », a-t-il déclaré lors de sa conférence de presse, mardi soir à Paris.

Usinor donne donc la priorité — ce qui est fort explicable — à la poursuite de la construction d'un quatrième haut-fourneau à Dunkerque (qui sera mis à feu au début de 1973) ; cela permettra de doubler la capacité de production d'acier déjà installée (4 millions de tonnes) dans le grand port de la mer du Nord.

Le dispositif du financement de l'aciérie de Fos paraît, dans ces conditions, plus difficile à régler. M. Louis Dherse, président de Wendel-Sidelor, le maître d'œuvre du projet, est cependant sans inquiétudes (*Le Monde* du 20 novembre), au moins pour l'immédiat, l'avenir paraissant cependant moins assuré. Pour lui, le programme de financement de la première tranche de la future aciérie méditerranéenne est assuré et les délais de construction de l'usine (mise à feu au début de 1974) seront tenus. Arrêtés il y a un an, le programme de financement de la première tranche du complexe de Fos s'élève à un peu moins de 6 milliards de francs ; ce programme devra cependant être révisé en hausse, car les prix industriels ont monté d'environ 20 % depuis la fin de 1969, année de référence retenue pour le calcul du financement.

Pour construire l'aciérie de Fos, M. Dherse attend des participations, d'importance comparable, de trois sources principales. D'abord l'apport en capital de la Sollac à sa filiale, la Solmer, chargée de la construction de l'usine ; ensuite des prêts du Fonds de développement industriel et social d'un montant de 1 850 millions de francs ; enfin des apports divers, des emprunts notamment.

Il n'est pas exclu que Wendel-Sidelor reçoive en outre le renfort d'une participation étrangère.

INDUSTRIE

Usinor remet en question sa participation à la construction de l'aciérie de Fos-sur-Mer

Usinor n'a pas encore décidé définitivement de sa participation à la construction de l'usine sidérurgique de Fos-sur-Mer, a déclaré mardi soir à Paris M. Maurice Borgeaud, président du groupe.

« L'essentiel de notre effort sera consacré, a précisé M. Borgeaud, à l'expansion de l'usine de Dunkerque dont la capacité de production annuelle d'acier sera portée de 4 millions de tonnes en 1971 à 8 millions de tonnes en 1974. Ce résultat sera obtenu par la construction de nouvelles batteries de hauts fourneaux de très grande capacité, d'une nouvelle aciérie dotée d'un ensemble d'installations de coulées continues, d'équipements complémentaires au train continu à larges bandes. En outre, nous construisons au voisinage immédiat de notre usine de Dunkerque une nouvelle usine de Mardych qui sera spécialisée dans le laminage de tôles à froid et la fabrication du fer-blanc. La construction à Dunkerque d'une nouvelle tôle forte est également projetée. Des modernisations diverses interviendront dans les autres usines, mais sans que leur capacité soit notablement augmentée. »

4 milliards en quatre ans

« Dans cinq ans, la possibilité annuelle de production d'Usinor sera ainsi portée à environ 12 millions de tonnes, dont les deux tiers dans l'usine entièrement moderne de Dunkerque. »

L'ensemble de ces travaux neufs représente un total d'investisse-

ments de 4 milliards de francs environ, répartis sur quatre ou cinq ans.

La participation à la construction du complexe de Fos, suggérée par les pouvoirs publics, n'a pas été prévue dans le plan de financement des investissements du groupe d'Usinor, a ajouté M. Borgeaud. Sans cette suggestion, on le sait, Usinor aurait participé financièrement à la réalisation de l'usine méditerranéenne (sa quote-part aurait été de 260 millions de francs). En contrepartie elle aurait reçu une part (le cinquième) de la production.

Lors de la même réunion, qui était consacrée aux sociétés du groupe de Denain Nord-Est Longwy (D.N.E.L.), M. Pierre Champin, président de D.N.E.L., a déclaré que « la participation de 60 % que D.N.E.L. et Usinor se partagent dans Vallourec serait reprise en totalité par le premier groupe ».

Les investissements de Vallourec seraient de 650 millions de francs au cours des cinq ans, dont la partie principale serait destinée à la création d'un nouveau train continu pour tubes sans sou-

PRÉLUDE A UNE NOUVELLE RESTRUCTURATION DE LA SIDÉRURGIE FRANÇAISE Usinor négocie avec Wendel-Sidélor le financement de l'aciérie de

3/06/72

INDUSTRIE
M. BORGEAUD : Usinor n'a pas reçu de proposition concernant...

Rien, jusqu'à présent, n'a été proposé ni demandé à Usinor concernant le financement de l'usine de Solmer à Fos, que contractuellement Wendel-Sidélor s'est déclaré, le jeudi 1er juin, à l'assemblée générale d'Usinor, son président, M. Borgeaud, a déclaré. Le fait nouveau au sujet de Fos, dit-il, poursuit, est qu'il est apparu clairement, depuis quelques mois, que la construction de cette usine est une entreprise qui dépasse les forces du groupe Wendel-Sidélor. Le problème est impératif, a ajouté M. Borgeaud, et ce n'est pas une petite participation d'Usinor, telle que celle qui nous avait été proposée au début de cette opération (250 millions de F) et que nous avons déclinée, qui la résoudrait. Le président d'Usinor a précisé que le président de la Chambre syndicale de la sidérurgie française, M. Ferry, avait été chargé par le gouvernement de formuler un avis et des suggestions (Le Monde du 14-15 mai 1972), sans exclure formellement toute participation future d'Usinor au complexe de Fos. Il a rappelé, enfin, qu'Usinor est déjà lourdement endettée pour financer son propre programme, notamment Dunkerque, et peut difficilement se charger davantage.

Cette fois-ci c'est officiel : le groupe Usinor est en train de négocier avec le groupe Wendel-Sidélor sur son éventuelle participation au financement du complexe sidérurgique de Fos. Ces discussions devraient aboutir, pense-t-on, vers la fin octobre.

À l'assemblée extraordinaire du 11 septembre dernier, le président d'Usinor, M. Borgeaud, a clairement laissé entendre qu'il avait été « prié d'examiner la question, et qu'il ne s'intéressait au projet que dans la mesure où les intérêts des actionnaires de la société qu'il dirige seraient pleinement sauvegardés ». Ainsi la boucle est bouclée, et l'on revient au point de départ, c'est-à-dire à la proposition faite à Usinor dans le courant de 1970 de s'assurer le cinquième de la production d'acier doux en bobine de Fos contre une participation en compte bloqué de 200 millions de francs.

Cette proposition, rappelons-le, fut déclinée un an plus tard par Usinor. M. Borgeaud estimant « que ce n'était pas raisonnable et que son groupe avait suffisamment de pain sur la planche ». Ce n'est, en effet, qu'en 1974 que sera achevé son programme d'investissement de 2 milliards de francs en quatre ans et son usine ultra-moderne de Dunkerque. Entretemps, la situation de la sidérurgie française s'était sensiblement dégradée en raison d'une grave crise conjoncturelle : les résultats bruts de Wendel-Sidélor tombaient à zéro en 1971, les prévisions n'étant guère plus favorables pour 1972.

Du coup, le groupe Wendel, déjà engagé dans un processus de rénovation de ses usines lorraines, au coût global de 2 milliards de francs en cinq ans, se voyait dans la quasi-impossibilité de fournir sa quote-part de 2 milliards et demi de francs sur les 7 milliards nécessaires pour la réalisation du complexe de Fos. Le complément était assuré, rappelons-le, par un prêt de 1 milliard 850 millions sur les fonds du F.D.E.S. et les concours des banques.

A la recherche d'alliés

Au printemps dernier, le président de Wendel-Sidélor, M. Dherse, quittant le bel optimisme qu'il affichait imperceptiblement depuis des mois, se trouvait contraint d'effectuer une révision décevante sous la pression du gouvernement, qui, préoccupé du sort du complexe méditerranéen, demandait au président de la Chambre syndicale de la sidérurgie, M. Ferry, de « lui présenter des propositions sur les aménagements susceptibles de rééquilibrer le plan de financement de Fos, sans altérer sa compétitivité future ».

Tâche difficile s'il en fût, car les partenaires éventuels, qui avaient été discrètement sondés dans le passé, essentiellement des étrangers, s'étaient peu à peu réduits : les Italiens, décidés finalement à doubler leur usine de Taranto, les Américains déjà installés en Espagne, à Sagunto, mais, peu empressés d'accroître leur cadence, et les Allemands, enfin, en la personne du groupe Thyssen, que de graves difficultés sur leur propre marché rendaient peu enthousiastes.

Restait donc en course le seul Usinor, l'autre « grand » de la sidérurgie française, fier de sa réussite à Dunkerque et de son avance dans la réalisation d'une aciérie sur l'eau. Mais M. Borgeaud, présentant ce qui l'intéressait, multipliait les démentis : « Rien, jusqu'à présent, n'a été proposé ni demandé à Usinor concernant le financement de l'usine de Solmer à Fos, déclarait-il le 1er juin dernier, tout en réaffirmant que « la construction de cette usine, c'était clair, dépassait les forces du groupe Wendel-Sidélor ».

Largement plus de 20 %

L'été allait porter conseil d'autant que des conversations officieuses avaient été engagées déjà depuis plusieurs mois sous la houlette de M. Ferry. À la rentrée, les grandes lignes d'un accord étaient pratiquement jetées, et de dures négociations sont actuellement menées sur les modalités pratiques de l'opération. Si Usinor ne semble guère vouloir prendre le commandement de l'opération, comme le bruit en avait couru avant l'été, le groupe présidé par M. Borgeaud entend bien acquiescer, au prix le moins élevé possible, la participation qu'il prendrait, très supérieure à 20 %, dans le capital de Solmer.

D'un autre côté, bien des choses séparent Usinor de Wendel-Sidélor : les hommes, les méthodes, un certain esprit pour tout dire. Il n'est donc pas étonnant que les pourparlers puissent capoter sur des oppositions irréductibles, mais il est hautement probable que l'éloquence persuasive de M. Ferry, jointe aux « encouragements pressants » des pouvoirs publics, sauront apaiser les der-

niers obstacles. Parmi ceux-ci figure en bonne place le concours supplémentaire qu'Usinor, déjà chargé d'un lourd fardeau financier, ne manquera pas de réclamer aux pouvoirs publics pour épauler Wendel-Sidélor.

Bien que l'on se montre très prudent rue de Rivoli et rue de Grenelle, il apparaît que des facilités pourraient éventuellement être accordées au dernier moment. M. Giscard d'Estaing ne vient-il pas d'accélérer les versements du prêt du F.D.E.S. pour Fos et d'insister sur le caractère exemplaire de cette opération ? Si l'on parvenait à un tel accord, disons, vers la fin du mois d'octobre, la restructuration de la sidérurgie

française, amorcée après la seconde guerre par la cession d'Usinor, puis, en 1968, par la fusion de Wendel-Sidélor, trouverait de ce côté une réalisation commune en attendant l'établissement de liens plus étroits et l'atténuation des antagonismes.

De plus, il ne serait pas à l'étranger, Thyssen par exemple, de s'associer aux deux tentatives, même si la part d'Usinor, concurrent pu n'est guère goûtée pour l'instant. Une aciérie sur l'eau en terrain plat, quel attrait pour les gens de la lointaine et d'Allemagne ?

FRANÇOIS RENA

27/09/72

12/10/72

L'ALLIANCE ENTRE LES DEUX « GRANDS » DE L'ACIER FRANÇAIS

Le gigantisme de la sidérurgie pose avec acuité le problème de son contrôle politique

Par FRANÇOIS RENARD.

En confirmant à Londres, devant le congrès international de l'acier, les informations que nous avions données deux jours plus tôt sur l'alliance entre les deux « grands » de l'acier français, Usinor et Wendel-Sidélcor (« le Monde » du 2-9 octobre), M. Jacques Ferry, président de la Chambre syndicale de la sidérurgie française et probablement futur président de l'acier de Fos, fruit de cette alliance, a marqué le point de non-retour dans une affaire qui remonta à un printemps dernier.

Wendel-Sidélcor, promoteur de Fos, se trouvait alors contraint de remanier faute de moyens le plan de financement initial de l'acierie et de chercher un associé, français ou étranger. M. Ferry fut chargé par le gouvernement de mener des négociations laborieuses et difficiles car M. Borgeaud, président d'Usinor, seul candidat qui restât blémié en piste, n'avait aucune envie de s'engager dans l'aventure : la sienne propre lui suffisait amplement. Il faut croire que M. Ferry a été persuasif et le gouvernement suffisamment pressant, puisque M. Borgeaud a fini par s'incliner, sans doute pour éviter le pire.

Voilà donc Usinor associé pour la première fois à Wendel-Sidélcor dans la réalisation d'un projet de 7 à 8 milliards de francs. La question vient alors immédiatement à l'esprit : cette association, limitée pour l'instant à la construction et à l'exploitation du complexe sidérurgique de Fos, est-elle susceptible de déboucher à plus long terme sur un rapprochement plus étroit des deux groupes et sur une coordination étroite de leurs activités ? A priori s'achèverait un processus de concentration qui a rassemblé, étape par étape depuis la dernière guerre, la quasi-totalité des firmes sidérurgiques françaises ? Mais n'est-ce pas une fiction, quand on connaît tout ce qui sépare ces deux piliers de l'industrie lourde française ?

Wendel-Sidélcor est en pleine reconstruction et commence à construire son aciérie sur l'eau, tandis qu'Usinor achève l'une et

l'autre. Les hommes, les méthodes, les conceptions s'opposent jusqu'à friser parfois l'antagonisme, sans parler des situations financières, fort dissemblables comme chacun sait. Ces différences et ces divergences représentent-elles vraiment un obstacle insurmontable sur la voie d'une coopération plus poussée ? Rien n'est moins sûr. L'histoire économique récente démontre en effet que les associations pour une tâche limitée débouchent, tôt ou tard, sur un rapprochement plus intime dont la sidérurgie française elle-même a fourni les meilleurs exemples depuis quinze ans.

Dès 1948, en effet, la nécessité de construire de grands trains de laminage à chaud et à froid pour la fabrication des tôles minces, ce pain quotidien de l'industrie moderne, conduisit les Forges et Acieries du Nord et de l'Est et Denain-Anzin à créer l'Union sidérurgique du Nord (Usinor), en lui apportant tous leurs établissements. En 1964, Usinor absorba à son tour Lorraine-Essaut pour former un

ensemble représentant actuellement un tiers de la capacité de production française (24 millions de tonnes).

La même exigence avait poussé également en 1948 la société de Wendel à créer la Société lorraine de laminage continu (Solac), sous forme de coopératives de production, avec le concours de Pont-A-Mousson, des Forges et Acieries de la marine et d'Homécourt et de celles de Micheville et de Rombea. Deux ans plus tard, les partenaires de Wendel fusionnèrent pour constituer l'Union sidérurgique lorraine (Sidélcor) et, quatre ans après, en 1968, au terme de négociations longues et difficiles, de Wendel et Sidélcor, déjà associées dans la Solac, décidèrent de fusionner en profitant des services d'un catalyseur, la Société mosellane de sidérurgie, issue elle-même de la réunion de l'U.C.P.M.I. et de la Société métallurgique de Knutange.

La « génétique industrielle »

Avec le recul du temps, il est manifeste que les réalisations communes s'écrivent, par une sorte de déterminisme, une propension à fusionner qui conduit les industriels à fondre tôt ou tard leurs activités dans le même creuset. Et ce seullement dans la sidérurgie : l'association de Fichiney et d'Ugine au sein d'un même comptoir de vente, l'Aluminium français, a préparé dès 1920 les voies à une union totale et à la constitution en 1971 du premier groupe européen pour la fabrication et le traitement des métaux non ferreux. On pourrait multiplier les exemples de ce qu'on pourrait peut-être appeler la « génétique industrielle ».

Mais en admettant qu'une coopération plus poussée entre Wendel-Sidélcor et Usinor soit concevable, serait-elle pour autant nécessaire et souhaitable ? La création d'une entité puissante et jouissant d'un quasi-monopole à l'échelle d'un pays ne risque-t-elle pas de poser sérieusement de sérieux problèmes au gouvernement et aux autorités communautaires ? La réponse est nuancée et à plusieurs degrés.

Au plan industriel, qu'on le veuille ou non, la sidérurgie est vouée au gigantisme. Les exigences de la technique et de la productivité ont porté en vingt ans la taille optimale d'une usine de 1 million de tonnes d'acier par an à 4 millions de tonnes actuellement et à 8 millions ultérieurement : en 1974, les installations d'Usinor à Dunkerque, et en 1969 celles de Fos comme celles d'Hogovens en Hollande, de Taranto en Italie, de Kitakyūshū au Japon, de Gary aux Etats-Unis.

De 200 000 tonnes par an avant la guerre, la production unitaire des hauts fourneaux est passée à 1 million de tonnes puis à 4 millions, record européen, pour le haut fourneau numéro 4 de Dunkerque, qui sera mis à feu au début de 1973. L'évolution est la même pour les aciéries proprement dites, ou les convertisseurs Thomas de 30 tonnes cèdent la place aux fours rotatifs de 360 tonnes, et pour les installations de laminage. Avec les progrès décisifs obtenus par les Américains avant et après 1939 les trains à chaud et à froid de la première génération de 1948 étaient conçus pour 700 000 tonnes par an : aujourd'hui, on atteint 3 ou 4 millions de tonnes avec des installations entièrement automatisées.

Par nécessité l'ampleur des moyens de financement à mettre en œuvre a dû suivre. Elle défie aujourd'hui l'imagination. Sait-on que le coût actuel d'installation d'une usine sidérurgique intégrée atteint deux à trois fois son chiffre d'affaires annuel, ce qui constitue une sorte de record ? Le devis total du complexe de Fos — première et seconde tranche — avoisine les 12 milliards de francs, à l'échelle du Concorde. Le programme en cours d'Usinor s'élève quant à lui à 5 milliards de francs. L'ensemble de la sidérur-

gée française, endettée à concurrence de 64 % de son chiffre d'affaires de 1971, a investi près de 35 milliards de francs depuis 1948 et doit se prouver 23 milliards de francs d'ici à 1975.

De tels chiffres donnent le vertige et expliquent la nécessité où se trouvent les groupes industriels d'élargir leur taille financière pour assumer le fardeau. Les 11 millions de tonnes annuels de l'ensemble germano-hollandais Hoersch-Hogovens et de son frère constitué, les 12 millions de tonnes de Thyssen, les 22 millions de tonnes de British Steel, les 24 de U.S. Steel et les 30 de Nippon Steel, content des fortunes à promettre. En outre, une dure bataille s'est engagée depuis quelques an-

nées entre les sidérurgies traditionnelles (européennes et anglo-saxonnes) et les sidérurgies « neuves » (Japon, Afrique du Sud, Italie). Le transport d'une bobine de tôle longue n'est guère plus cher de Yokohama au Harre que de Thionville à Nantes par chemin de fer.

Aussi ne faut-il pas s'étonner de voir les entreprises de la vieille Europe fusionner à rythme accéléré : Cockatill-Ougres et Providence en Belgique, Arbed et Hadir au Luxembourg, Thyssen et Oberhausen, Hoersch et Hogovens en Allemagne fédérale et aux Pays-Bas.

Bien plus, l'idée d'une coordination internationale des investissements fait son chemin : il

Le danger d'entente entre les « géants »

Pour l'instant, du moins tant que la conjoncture n'est pas trop vive, la concurrence reste forte et la circulation des produits assez facile pour ruiner toute entente. Plus tard, surtout en période de « boom », il pourrait en être autrement : qu'arriverait-il si les gouvernements européens se trouvaient face à trois ou quatre géants dont les activités seraient coordonnées ou au mieux de leurs intérêts propres ?

Certains d'entre eux, il est vrai, contrôlent déjà toute leur sidérurgie nationale : l'Italie pour des raisons historiques et la Grande-Bretagne parce qu'il n'était pas possible de faire autrement tant il y avait à faire pour moderniser des structures encore fortement déficitaires.

D'autres, c'est le cas de la France, ont adopté une attitude plus ambiguë : au fil des plans successifs, depuis 1947, une concertation étroite s'est établie entre les pouvoirs publics et le

s'agit avant tout d'éviter les surcapacités qui sont à l'origine des cycles de surproduction et de récession, de prospérité et de crise, apanage classique de l'industrie de l'acier. M. Ferry, partisan de longue date d'une coopération européenne, envisage l'entrée de partenaires étrangers dans l'usine de Fos et qualifie cette coordination des investissements de « meilleur moyen pour normaliser à l'avenir les conditions d'une concurrence par ailleurs nécessaire ».

Il y a de quoi faire hauser les sourcils à la Commission de la C.E.E., gardienne de la législation sur les ententes, et de quoi soulever les protestations des partis politiques qui se posent en farouches adversaires des trusts ou des « monopoles » capitalistes. Le danger est-il réel ?

Le danger d'entente entre les « géants »

patronat de l'acier, comportant notamment l'octroi par l'Etat de prêts « bon marché » (y compris lors de la mise en œuvre du « plan Ferry », qui comportait 3 milliards de francs de prêts à partir de 1966), mais impliquant aussi parfois — bien que cela remonte maintenant à assez loin — une modération imposée des prix.

Ce soutien, mêlé de vigilance, reste important à l'heure actuelle. N'est-il pas symptomatique que le même M. Ferry, président de la chambre syndicale de la sidérurgie, après en avoir gravi les échelons, se soit vu confier par le gouvernement la tâche de dégager une solution pour le financement du complexe de Fos, déjà doté par ailleurs d'environ 2 milliards de francs de prêt public ?

Mais, à mesure que la taille des problèmes change, le niveau des responsabilités à prendre se modifie. Les Etats nationaux valent une compétence naturelle pour

juger de la licéité d'interventions patronales dans le cadre de leur frontières. Dès lors que « géants » de l'acier atteignent une dimension plurinationale, administrations — et les autorités politiques — nationales ne peuvent plus suffire à défendre l'intérêt des usagers et des travailleurs de cette industrie face à tels colosses. Unifiée de fait de droit, la sidérurgie française doit savoir à qui elle rendra compte, s'agissant du pouvoir économique considérable qu'elle détient et du sort des salariés qu'elle emploie.

Mais où est l'autorité politique européenne qui pourrait « dire droit » à l'Etat national qui ne s'agit plus ? Le décalage entre la concentration privée, en symbiose avec son époque, et une éviction du pouvoir politique, malheureusement en retard, ne peut manquer de poser aux travailleurs comme aux citoyens de difficiles problèmes.

22-23/10/72

AFFAIRES

LE COMPLEXE SIDÉRURGIQUE DE FOS

M. Ferry confirme la « promesse d'accord »
entre Usinor et Wendel-Sideler

Confirmant les informations que nous avons données précédemment (« le Monde » du 8-9 octobre), M. Jacques Ferry, président de la chambre syndicale de la sidérurgie française, a présenté vendredi soir à la presse les grandes lignes de la « promesse d'accord » entre Wendel-Sideler et Usinor pour le financement du complexe sidérurgique de Fos.

M. Ferry, flanqué symboliquement de MM. Dherse et Borgeaud, présidents-directeurs généraux respectivement de ces deux sociétés — qui sont restés muets durant tout le temps de la conférence, — a d'abord effectué un retour en arrière pour retracer la genèse de ce projet et rappeler la mission dont il fut chargé par les pouvoirs publics lorsqu'il apparut clairement, au début de l'année, que Wendel-Sideler ne pourrait assurer le financement de Fos par ses seuls moyens.

La solution projetée actuellement, dont on peut difficilement imaginer qu'elle ne soit pas retenue, consiste à unir les efforts d'Usinor et de la Sollac, filiale de Wendel-Sideler pour rechercher avec les banques, l'Etat et les organismes internationaux de crédit une nouvelle formule de financement et, sans aucun doute, une rallonge au prêt de 1 885 millions déjà consenti sur les fonds publics du F.D.E.S. (Fonds de développement économique et social). Elle comportera une augmentation de capital de la Solmer, société d'exploitation de Fos, réservée à Usinor, qui se retrouvera ainsi à égalité avec la Sollac dans l'entreprise.

Une modification des statuts de la Solmer (actuellement société anonyme) permettra de doser savamment les postes, en réservant à M. Dherse la présidence du directeur, avec comme vice-président M. Hue de la Colombe, directeur général d'Usinor, tandis que M. Borgeaud sera vice-président du conseil de surveillance, dont M. Ferry, arbitre suprême et véritable meneur

de jeu depuis le printemps, assurera la présidence. L'égalité rigoureuse dans le capital se retrouvera dans la gestion de la nouvelle Solmer, qui fonctionnera comme une coopérative de production, chacun des partenaires se retrouvant propriétaire des tonnages produits au prorata de sa participation.

M. Ferry s'est empressé de souligner que cet accord ne pourrait porter atteinte aux programmes d'investissements des deux groupes (5 milliards de francs pour Usinor, 2 milliards de francs pour Wendel-Sideler, en Lorraine, sans compter les 8 milliards de francs du complexe de Fos, et, surtout, qu'il ne préjudicait en aucune manière à une fusion des deux grands de la sidérurgie française. S'il est bien clair que les deux grands, associés à leur corps défendant, « au nom de l'intérêt général », entendent bien se borner dans l'immédiat à l'exploitation en commun d'une usine de produits plats, il est non moins probable que cette communauté d'intérêts « réduite aux écarts » est susceptible, aux dires mêmes de M. Ferry, de « conduire, à échéance plus lointaine, à un développement harmonieux de la production des produits plats pour éviter les doubles emplois ».

En ce domaine, il existe une génétique des entreprises, conduisant de l'association à l'union plus étroite et à la fusion, dont les meilleurs exemples ont été fournis précisément par la sidérurgie : celui de la Sollac est dans toutes les mémoires (« le Monde » du 12 octobre).

F. R.

SOURCES

* ARCHIVES NATIONALES :

- Série F 12, dossiers de Légion d'Honneur :
 - de M. Alexis ARON : N° 8497
 - de M. Jules AUBRUN : N° 8498
- Série F 14, dossier individuel :
 - de M. René PERRIN : N° 11633
- Série 72 AJ, dossier sur la seconde guerre mondiale :
 - les comités d'organisations : N° 1849

* FEDERATION FRANCAISE DE L'ACIER (archives de la CSSF) :

- Dossier F/FP1/52 sur les organisations de la sidérurgie fr.
- Dossier USINOR
- Dossier AGREF
- Annuaire de la Sidérurgie Française

* SOCIETE AMICALE DES ANCIENS ELEVES DE L'ECOLE POLYTECHNIQUE (AX) :

- Répertoire Général des Anciens Elèves de l'Ecole Polytechnique
- Articles dans La Jaune et la Rouge :
 - . Sur Alexis ARON : J. FERRY, "Alexis ARON (1879-1973)", décembre 1973, n° 287, p. 33 et p. 34
 - . Sur Jules AUBRUN : A. ARON, "Jules AUBRUN (1881-1959)", février 1960, n° 135, p. 32 à p. 37
- Annuaire de la Société Amicale des Anciens Elèves de l'Ecole Polytechnique

* ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES MINES DE PARIS :

- Fichier du Conseil Général des Mines sur les ingénieurs hors administration
- Annales des Mines
- Annuaire de l'Association Amicale des Elèves de l'ENSMP
- * ALLOCUTIONS : (elles nous ont été prêtées par Mme LEVY-BRUHL ; M. BORGEAUD ; M. et Mme LETOURNEUR)

- Pour M. ARON : - Allocution prononcée par M. Jules AUBRUN, Président de la Chambre Syndicale de la Sidérurgie Française, le 15 octobre 1948, à l'occasion de la remise de cravate de Commandeur de la Légion d'Honneur à M. Alexis ARON

- Allocution prononcée par M. Louis CHARVET, Délégué Général de la Chambre Syndicale de la Sidérurgie Française, le 15 octobre 1948, au nom de l'ensemble des collaborateurs de M. Alexis ARON

- Réponse de M. Alexis ARON

- Allocution prononcée par M. Jules AUBRUN, Président de la Chambre Syndicale de la Sidérurgie Française, le 22 octobre 1948, à l'occasion de la promotion de M. Alexis ARON au grade de Commandeur de la Légion d'Honneur

- Pour M. AUBRUN : - Cérémonie du 19 mars 1953, à l'occasion du départ de son poste de président de la Chambre Syndicale de la Sidérurgie Française de M. AUBRUN :

Allocution de M. Humbert de WENDEL

Allocution de M. Alexis ARON

Allocution de M. Jules AUBRUN

- Pour M. BORGEAUD : - Allocution prononcée par M. René DAMIEN, à l'occasion de la remise des insignes de Chevalier de la Légion d'Honneur à M. Maurice BORGEAUD, le 25 septembre 1954

- Allocution prononcée par M. René DAMIEN, à l'occasion de la remise de la rosette d'Officier de la Légion d'Honneur à M. Maurice BORGEAUD, le 16 septembre 1965

- Allocution de M. CHARBONNEL, pour la remise des insignes de Commandeur de la Légion d'Honneur à M. BORGEAUD, le 11 février 1974

- Pour M. PERRIN : - René PERRIN, Hommage de ses amis pour son élection à l'Académie des Sciences, le 1er juin 1956 :

Allocution de M. MATHIEU, au nom de la Société UGINE

Allocution de M. LE SUEUR, au nom du corps des Mines

Allocution de M. ARON, au nom de la Sidérurgie

Allocution de M. LEFEBURE, au nom de la Métallurgie belge

Allocution de M. ROUBAULT, au nom de la Géologie

Allocution de M. de MIJOLLA, au nom de l'ACADI

Allocution de M. PORTEVIN, au nom du Comité

Remerciements de M. PERRIN

* ARCHIVES PERSONNELLES :

- Divers articles de M. PERRIN, prêtés par M. et Mme LETOURNEUR

- Divers papiers concernant M. ARON, prêtés par Mme LEVY-BRUHL

* INTERVIEWS :

- De M. BORGEAUD

- De M. BALLING, gendre de M. AUBRUN

- De M. et Mme LETOURNEUR, gendre et fille de M. PERRIN

- De Mme LEVY-BRUHL, fille de M. ARON.

- De M. PAULTRE

BIBLIOGRAPHIE

* OUVRAGES OU ARTICLES SUR LES GRANDES ECOLES ET LES GRANDS CORPS :

- J. P. CALLOT, Histoire de l'Ecole polytechnique, Lavauzelle, 1982.
- E. FRIEDBERG, D. DESJEUX, "Fonctions de l'Etat et rôle des grands corps : le cas du corps des Mines", Annuaire International de la Fonction Publique, 1972, p. 567 à p. 585.
- G. GRUNBERG, "L'Ecole polytechnique et "ses" grands corps", Annuaire International de la Fonction Publique, 1973-1974, p. 383 à p. 407.
- J. A. KOSCIUSKO-MORIZET, La "mafia" polytechnicienne, Editions du Seuil, 1973.
- E. N. SULEIMAN, Les Elites en France, grands corps et grandes écoles, Editions du Seuil, 1979.

* LE PANTOUFLAGE :

- C. CHARLE, "Le pantouflage en France (vers 1880 - vers 1980)", Annales ESC, septembre-octobre 1987, n° 5, p. 1115 à p. 1137.

* OUVRAGES ET ARTICLES SUR LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES :

- B. BRIZAY, Le patronat, histoire, structure, stratégie du CNPF, Seuil, 1975.
- N. DELEFORTRIE-SOUBEYROUX, Les dirigeants de l'industrie française, Armand Colin, 1961.
- H. W. EHRMANN, La politique du patronat français, 1936 - 1955, Armand Colin, 1956.
- M. LEVY-LEBOYER, "le patronat français, 1912-1973", Cahier du Mouvement social, 1979, n° 4, p. 136 à p. 188.
- A. THEPOT, "Les ingénieurs du corps des Mines, le patronat et la seconde industrialisation", Cahier du Mouvement social, 1979, n° 4, p. 237 à p. 246.
- H. WEBER, Le parti des patrons, le CNPF (1946-1986), Editions du Seuil, 1986.

* OUVRAGES ET ARTICLES SUR LA SIDERURGIE :

- R. BIARD, La sidérurgie française, contribution à l'étude d'une grande industrie française, Editions Sociales, 1958.
- J. CHARDONNET, La sidérurgie française, progrès ou décadence ?, Librairie Armand Colin, 1954.
- P. DESGRANGES, Le comptoir sidérurgique de France, les comptoirs de vente de la sidérurgie française des origines à 1940, S.L.N.D.
- M. FREYSSINET, La sidérurgie française 1945-1979, l'histoire d'une faillite, Edition Librairie de la Jonquière, 1979.
- G. GRENIER, "La sidérurgie française depuis cent ans", Revue de l'Industrie Minérale, février-mars-avril-mai-juin 1946, n° 507, p. 17 à p. 20. n° 508, p. 33 à p. 36. n° 509, p. 41 à p. 44. n° 510, p. 61 à p. 63. n° 511, p. 94 à p. 96.
- B. LALANNE, "Mort d'un lobby", L'Expansion, juin 1979, p. 104 à p. 111.
- J. M. NATHAN-HUDSON, "L'ingénieur de la sidérurgie", Avenirs, février- mars 1956, n° 75, p. 18 à p. 19.
- J. G. PADIOLEAU, Quand la France s'enferme, la politique sidérurgique de la France depuis 1945, Presses Universitaires de France, 1981.

* LES SOCIETES SIDERURGIQUES :

- P. ALLARD, M. BEAUD, B. BELLON, A. M. LEVY, S. LIENART, Dictionnaire des groupes industriels et financiers en France, Le Seuil, 1978.
- M. BEAUD, P. DANJOU, J. DAVID, Une multinationale française Pechiney Ugine Kuhlmann, Editions du Seuil, 1975.

* LES SIDERURGISTES :

- R. MARTIN, Patron de droit divin..., Gallimard, 1984.
- Ph. MIOCHE, "Etudes de cas : les sidérurgistes, in Vichy et les français, sous la direction de J. P. AZEMA et F. BEDARIDA, 1992, p. 601 à p. 612.
- Ph. MIOCHE, J. ROUX, Henri MALCOR : un héritier des maîtres de Forges, Editions du CNRS, 1988.

TABLE DES MATIERES

- INTRODUCTION. p. 5 à p. 8

- PLAN :

* PREMIERE PARTIE : DES INGENIEURS DU CORPS DES MINES ET LE
METIER DE SIDERURGISTE.

A. LA FORMATION "X-MINES". p. 11 à p. 26

- 1) L'"X".
- 2) Le "Corpsard".
- 3) Le début de carrière dans l'administration.

B. LE PANTOUFLAGE DANS LA SIDERURGIE. p. 27 à p. 37

- 1) Le type de pantouflage.
- 2) Les motivations.
- 3) Le choix de la pantoufle.

C. LA SIDERURGIE, "CHASSE GARDEE" DES INGENIEURS DU CORPS DES
MINES. p. 38 à p. 51

- 1) La formation "X-Mines", préparation au métier de
sidérurgiste ?
- 2) Comment les "X- Mines" se maintiennent-ils dans la
sidérurgie ?
- 3) Au-delà de l'esprit de corps.

* DEUXIEME PARTIE: DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES
SIDERURGIQUES.

A. LA SOCIETE DES FORGES ET ACIERIES DU NORD ET DE L'EST, ET

M.ARON. p. 54 à p. 64

- 1) Présentation de la société.
- 2) Deux réalisations importantes.
- 3) La coupure de la seconde guerre mondiale ou "la retraite involontaire".

B. SCHNEIDER, LA SOLLAC, et M. AUBRUN. p. 65 à p. 70

- 1) Présentation des deux sociétés.
- 2) A 40 ans, directeur de l'empire SCHNEIDER.
- 3) M. AUBRUN étend son champ d'activités.

C. UGINE, et M. PERRIN. p. 71 à p. 78

- 1) Présentation de la société.
- 2) Le serviteur d'une seule entreprise.
- 3) Un grand technicien.

D. USINOR, DNEL, et M. BORGEAUD. p. 79 à p. 91

- 1) Présentation des deux sociétés.
- 2) Le déroulement de sa carrière.
- 3) "Un héritier des "maîtres de Forges".

* TROISIEME PARTIE : DES RESPONSABLES D'ORGANISATIONS.

A. DES RESPONSABLES D'ORGANISATIONS SIDERURGIQUES D'AVANT-
GUERRE ET DE GUERRE. p. 95 à p. 103

- 1) M. AUBRUN et l'Entente.
- 2) M. AUBRUN et le CORSID.

B. DES RESPONSABLES D'ORGANISATIONS SIDERURGIQUES D'APRES-
GUERRE. p. 104 à p. 114

- 1) M. ARON : du CORSID à l'OPSID.
- 2) M. AUBRUN, M. ARON et le renouveau par la création de la
CSSF.

C. DES RESPONSABLES D'ORGANISATIONS DIVERSES. p. 115 à p. 125

- 1) M. PERRIN et l'ACADI.
- 2) M. BORGEAUD et l'AGREF.

CONCLUSION. p. 126 à p. 128

ANNEXES. p. 129 à p. 183

SOURCES. p. 184 à p. 185

BIBLIOGRAPHIE. p. 186 à p. 187

