

Citation style

Caron, François: Rezension über: Éric Godelier, Usinor-Arcelor. Du local au global, Paris: Hermes science publications/ Lavoisier, 2006, in: *Annales*, 2007, 6 - Histoire économique, S. 1493-1495, DOI: 10.15463/rec.1189725675, heruntergeladen über recensio.net

First published:
<http://www.cairn.info/revue-Annales-2007-6-p-1427.htm>



Annales

Histoire, Sciences Sociales

copyright

This article may be downloaded and/or used within the private copying exemption. Any further use without permission of the rights owner shall be subject to legal licences (§§ 44a-63a UrhG / German Copyright Act).

temps de l'épuration. Rappelons enfin que la compréhension des années de guerre et d'occupation, quelles que fussent leurs singularités, ne saurait faire l'économie d'une analyse de la longue durée des processus. Ce qui est vrai des personnes physiques l'est également des personnes morales, et en l'occurrence des entreprises : pour celles qui n'étaient pas destinées, par essence, à disparaître, la logique de persévérance dans l'être s'imposa. Les différents colloques ont mis en évidence quelques exemples édifiants d'entreprises qui surent prospérer au fil des événements – et on sait combien ce fil fut parfois tendu.

Troisième des axes du GDR : favoriser une « nouvelle organisation collective de la recherche ». Nouvelle ou non, c'est en tout cas bien d'une construction collective qu'il s'agit. Il convient à ce stade de souligner la continuité générationnelle qui, dans un même souci de rigueur et de décloisonnement, rapproche ce travail collectif sur les entreprises sous l'Occupation de celui entamé, voici près de trente ans, par l'Institut d'histoire du temps présent sous l'impulsion du président de sa commission d'histoire économique et sociale, Jean Bouvier. Rigueur dans l'organisation des colloques, dont les intervenants sont choisis par un comité de patronage *ad hoc*, rigueur aussi dans la construction des programmes, qui donnent largement la parole aux générations montantes de chercheurs, avec la présentation de travaux en cours, rigueur enfin dans la publication, qui intervient en général quelques mois seulement après la manifestation.

Quand ce GDR sera arrivé à son terme, fin 2009, il aura à son actif un ensemble remarquable de travaux, qu'il est essentiel de faire largement connaître. Aussi intéressante et exigeante soit-elle, une recherche non valorisée est en effet une recherche morte. On ne peut donc que souhaiter que, légèrement remis en forme s'il le faut, le très riche matériau scientifique, statistique et iconographique ainsi rassemblé reste accessible de manière pérenne.

La vitalité des recherches en cours en matière d'histoire économique et sociale de la France occupée confirme, si besoin était, qu'on n'en a pas fini avec Vichy. On en a en revanche peut-être fini, grâce aux apports des

ouvrages présentés ici, avec les lieux communs et les clichés selon lesquels il est impossible, faute de sources, d'écrire l'histoire économique de la France occupée. Ce n'est une mauvaise nouvelle ni pour l'histoire économique ni pour l'histoire de Vichy.

MARC OLIVIER BARUCH

1 - Ces éléments sont repris et détaillés, avec bien d'autres informations (programme des colloques à venir, ouvrages parus, bibliographie, etc.), sur le site très complet du GDR (<http://gdr2539.ish-lyon.cnrs.fr/>).

2 - MARTIN BROSZAT (dir.), *Bayern in der NS-Zeit*, 6 vol., Munich/Vienne, Oldenbourg, 1977-1983.

Éric Godelier

Usinor-Arcelor : du local au global

Paris, Hermes science publications/
Lavoisier, 2006, 507 p.

Le livre d'Éric Godelier, qui reprend pour l'essentiel le texte de sa thèse de doctorat, retrace l'histoire d'Usinor depuis sa fondation le 21 juin 1948 jusqu'en 1986. Son analyse combine les problématiques de la science de la gestion et celles de la *Business history* européenne et américaine.

Une première partie couvre la période de 1945 à 1962. La création d'Usinor est un fruit de la technologie. Elle est en effet étroitement associée à la décision prise par le directeur général de Denain-Anzin, René Damien, d'adopter la technique du laminage continu à l'aide d'un train à large bande, mise au point dans les années 1920. Cette réalisation rendait nécessaire un rapprochement avec le Nord-Est, l'autre grande entreprise sidérurgique du Nord de la France. Cette fusion permettait d'exploiter les synergies économiques, commerciales, financières et techniques entre ces deux entreprises et rendait possible le financement commun des investissements. Une fois la fusion réalisée, l'intégration des usines resta dans un premier temps limitée. Seules celles de Montereau et de Denain furent profondément remaniées. Pour le train à large bande, un matériel américain, fourni dans le cadre du plan Marshall, fut choisi. Il s'agissait d'une installation de capacité moyenne dont les

potentialités se révélèrent bien supérieures aux prévisions.

Les « conséquences organisationnelles » de cette décision furent le produit des nouvelles contraintes de production liées à des approvisionnements de plus en plus massifs, à des dépenses de transports de plus en plus lourdes et, surtout, à l'exigence de rentabilisation d'un investissement d'un coût bien supérieur à celui des installations en place. Elle rendit nécessaire une réorientation des activités vers les produits plats et la mise en place d'un suivi de la clientèle facilitée par sa forte concentration, alors que celle des produits longs était beaucoup plus éclatée. Il fallut élaborer de nouveaux outils de gestion pour améliorer la coordination entre les usines. Mais un changement plus radical encore se produisit avec l'ouverture de l'usine géante de Dunkerque en 1962, où fut installé un second train à chaud. Un saut non pas seulement quantitatif mais aussi qualitatif fut réalisé dans des domaines tels que la qualité des approvisionnements, la finition et le parachèvement des produits ou encore leur valorisation.

Dans un deuxième temps, l'auteur se livre à l'analyse des composantes internes et externes du « localisme » qui s'organisait à l'intérieur et autour des usines. Le laminage manuel fut brutalement remplacé par le laminage en continu. Les efforts de mécanisation du premier n'avaient pas fait disparaître en 1948 l'extrême pénibilité du travail qu'il imposait. De plus, les gains potentiels de productivité du système se trouvaient épuisés. Le nouveau système a contraint à une régularisation et une standardisation rigoureuses des flux. Il a créé un formidable potentiel de développement de la productivité, mais il n'a pas bouleversé les logiques professionnelles existantes. Le localisme était également le fruit d'une stratégie patronale de contrôle de la main-d'œuvre, fondée sur une politique de logement ouvrier, sur une pratique salariale livrée aux initiatives des directeurs d'usines et assez difficilement maîtrisée par eux et, enfin, sur un recrutement exclusivement local. L'intégration des recrues se réalisait grâce à un processus d'apprentissage sur le tas. L'usine était ainsi productrice d'un espace fortement identitaire, marqué par les pratiques de hiérar-

chisation professionnelle et de conflictualité sociale.

Dans une troisième partie, É. Godelier décrit la mort du localisme et le triomphe d'une culture nouvelle fondée sur « l'affirmation du global ». Jusqu'au milieu des années 1960, l'intégration des unités locales resta limitée car les facilités offertes par la forte croissance économique n'incitaient pas les dirigeants à modifier radicalement des pratiques de gestion bien ancrées dans les comportements. Au niveau de la direction, les familles patronales traditionnelles demeuraient très présentes. La direction générale conservait une autorité sans partage sur les usines en l'absence de toute distanciation entre les stratégies et la gestion opérationnelle. Les directeurs d'usine étaient les seuls interlocuteurs de la direction générale. Mais la fusion avec Lorraine-Escaut marqua un tournant. Elle était contemporaine du plan professionnel de rationalisation du secteur négocié avec le gouvernement et des premières fermetures d'usines réalisées entre 1966 et 1970. Un nouveau modèle organisationnel s'ébaucha alors. À l'ancien mode d'administration du personnel se substitua peu à peu un système de conventions négociées pour l'ensemble de la société. À côté des ingénieurs de production généralistes émergèrent des ingénieurs experts. Une nouvelle fonction stratégique, la fonction « personnel », se développa. Dès les années 1970 sont ainsi apparues des formes de stratégie et des structures organisationnelles conçues de façon homogène à l'échelon du groupe. Elles remettaient déjà en cause le localisme.

Il le fut encore plus radicalement dans les années 1970 et 1980. La crise de 1975 fut à l'origine de la définition de politiques de restructuration aux niveaux national et européen, qui entraînèrent d'importantes réductions d'effectifs réalisées dans le cadre de CGPS (conventions générales de protection sociale). Les difficultés financières de l'entreprise aboutirent à la formation, en 1979, d'une société financière à forte participation étatique et à la fusion d'Usinor avec Châtillon-Neuves-Maison. Une nouvelle phase de restructuration débuta en 1978 et se poursuivit après la nationalisation de 1982. Elle avait pour but de « ramener la production aux usines les

plus performantes ». Les sites historiques de Denain et de Longwy furent fermés. Cette politique s'accompagna d'une véritable révolution managériale avec l'introduction des techniques de contrôle budgétaire, l'adoption d'une structure fondée sur la création de quatre divisions par type de produits, elles-mêmes divisées en six fonctions. Il fallut, pour réaliser ce programme, faire appel à de nouvelles compétences de gestion. Ainsi une « PME de 50 000 personnes », pour reprendre l'expression d'un cadre de l'entreprise, se transforma-t-elle en un groupe décentralisé mais structurellement cohérent. Il prit rapidement une dimension internationale et s'orienta vers une stratégie de niches fondée sur le développement de produits à forte valeur ajoutée.

La société Arcelor, issue de la fusion d'Usinor avec Acelaralia (Espagne) et ARBED (Luxembourg), a pourtant été rachetée, à la suite d'une OPA, par un groupe dont la structure est fort peu cohérente, mais dans un environnement où les logiques financières l'ont emporté sur les logiques industrielles

FRANÇOIS CARON

Odette Hardy-Hémery

Eternit et l'amiante, 1922-2000.

Aux sources du profit, une industrie du risque
Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires
du Septentrion, 2005, 272 p.

Le dossier de l'amiante ne cesse de rebondir ces dernières années. Si l'amiante est interdit sur le territoire français depuis le 1^{er} janvier 1997, quelques années plus tôt, en 1991, la France était encore le premier importateur du minéral en Europe et le cinquième dans le monde. L'interdiction complète d'une filière et de ses produits est un phénomène rare dans l'histoire industrielle mais lorsque l'on replace l'affaire de l'amiante dans la longue durée, on découvre qu'une série d'inflexions et de changements de régime ont eu lieu tout au long du XX^e siècle¹. Alors que d'intenses mobilisations parties de l'université de Jussieu avaient eu lieu au début des années 1970, c'est seulement à la fin de l'année 1994 que le dossier de l'amiante explose littéralement, sous l'impact

de transformations profondes qui font prendre conscience que nous sommes entrés de plain-pied dans la « société du risque »². Au cœur de l'histoire du dossier de l'amiante, il y a celle d'une petite entreprise du Nord, créée dans l'urgence au lendemain de la Première Guerre mondiale et qui va devenir une des firmes les plus puissantes du secteur. En pleine période de reconstruction nationale, Joseph Cuvelier, entrepreneur inventif à la recherche d'une activité florissante, achète le brevet déposé en 1900 par le dénommé Ludwig Hatschek sous le nom d'Eternit et se lance dans l'industrie du fibrociment, un nouveau matériau de couverture qui va rapidement faire fureur – et même permettre à la firme de traverser sans grand dommage la crise des années trente. Le succès industriel d'Eternit va faire de cette entreprise un des centres de gravité de la dénonciation du scandale de l'amiante à partir de 1995³, la plupart des usines du groupe se trouvant impliquées dans les procès pour « faute inexcusable » qui se multiplient à partir de l'année 1997. Aujourd'hui, si les chiffres donnés par les différentes études varient, le nombre de victimes de l'amiante est beaucoup plus important que ce qu'annonçaient les premiers lanceurs d'alerte, puisque l'on compte environ 10 décès par jour, soit plus de 3 000 pour le seul territoire français, et les chantiers de désamiantage créent de sérieux problèmes de sécurité et de financement.

C'est l'histoire détaillée de l'entreprise Eternit que retrace Odette Hardy-Hémery dans son ouvrage. À partir de l'examen des archives de l'entreprise, l'auteure entre en profondeur dans la série des décisions, des activités et des comptes qui relatent la trajectoire ascendante de la firme, dont l'expansion se poursuit sans obstacle jusqu'au milieu des années 1970 où s'amorce le déclin de l'industrie de l'amiante. Les neuf chapitres de l'ouvrage suivent un ordre chronologique, avec un net changement de registre à partir du chapitre huit intitulé « Les maladies de l'amiante : un crime industriel longtemps impuni ». Les deux derniers chapitres rejoignent en effet la liste, déjà bien fournie, des textes qui déclinent les attendus du scandale de l'amiante, marqué par la formule : « on connaissait le danger et on n'a rien fait »⁴. Le cas relève pleine-