

histoire d'entreprises

LE MAGAZINE DES HISTOIRES D'ENTREPRISES ET DES ENTREPRISES DANS L'HISTOIRE

www.histoire-entreprises.fr - Septembre 2013 - 7,50 €

FRANCE

LES
ENTREPRISES,
MOTEURS
DE LA
RELATION
FRANCO-
ALLEMANDE
?

ALLEMAGNE



M 02666 - 11 - F: 7,50 € - RD

- LA COOPÉRATION FRANCO-ALLEMANDE VUE PAR FRANCIS MER • VILLEROY & BOCH
- LES ORIGINES DE LA CECA • EADS • LA NAISSANCE D'ARTE • LE SUCCÈS DE TRYBA
- VALLOUREC & MANNESMANN TUBES • AIR LIQUIDE EN ALLEMAGNE...

PAGE 3
suite pub HERMES

“ Mon cœur déborde d'émotion. Non seulement nous tournons la page d'une histoire longue et meurtrière de luttes et de guerres, mais nous ouvrons aussi la porte à un nouvel avenir pour l'Allemagne, pour la France, pour l'Europe, et donc pour le monde”. Ainsi s'exprima le président Charles de Gaulle il y a cinquante ans, le 22 janvier 1963, après la signature du traité de l'Élysée entre la France et la République Fédérale d'Allemagne représentée par son chancelier Konrad Adenauer. Ce traité, resté dans les mémoires comme celui de l'amitié franco-allemande, a scellé une bonne fois pour toutes la réconciliation entre les deux pays et promu la poursuite de la construction de l'Union européenne.

À l'occasion de ce cinquantenaire, et deux ans après les 60 ans de la CECA qui instaurait en 1951 un premier marché unique, celui du charbon et de l'acier, entre la France, l'Allemagne, l'Italie et le Benelux, Histoire d'Entreprises a souhaité montrer que les entreprises sont depositaires d'une pratique de la coopération qui se caractérise par une histoire parfois très ancienne mais aussi par des synergies et des influences fortes. Quelle forme cette coopération emprunte-t-elle ? Si le terme de « franco-allemand » est aujourd'hui familier, quelles réalités recouvre-t-il lorsqu'il s'applique à une entreprise ? C'est à ces questions que s'intéresse le présent numéro, qui, entièrement bilingue, a été conçu par une rédaction franco-allemande et s'adresse au lectorat des deux pays.

D'Air Liquide à Arte, en passant par EADS ou Villeroy & Boch, nous verrons que la coopération économique se décline selon de nombreux modèles. Elle passe, entre autres, par des conquêtes de marché qui s'accompagnent d'implantations, par des systèmes de direction binationale issus d'une volonté politique ou encore par des opportunités d'alliance liées au territoire.

De part et d'autre du Rhin, les entreprises ont traversé les crises, contribué à forger l'idée d'Europe, et se sont adaptées à la continuelle reconfiguration d'un marché commun, lui-même en prise avec la mondialisation. Ce faisant, elles ont réaffirmé des liens étroits, renforcé des imbrications porteuses et concouru à faire de leurs deux pays, l'un pour l'autre, le premier partenaire commercial.

SOMMAIRE

Lire, voir, entendre → 8

Toute l'actualité de l'histoire d'entreprise : livres, revues, expositions, colloques...

Grand témoin → 12

Francis Mer, Oser l'Europe : la coopération franco-allemande à l'épreuve

Ministre de l'économie des Finances et de l'Industrie de 2002 à 2004, Francis Mer porte un regard sur l'évolution des relations économiques franco-allemandes depuis le traité de la CECA jusqu'à l'Europe des 27. La sidérurgie, qui fut en son temps un secteur clé, fait l'objet d'un éclairage particulier.

Vision

Aux origines de la CECA → 20

La première organisation européenne fondée sur des principes supranationaux, portée par deux hommes, Robert Schuman et Jean Monnet, institue en 1951 une coopération économique et industrielle conçue comme la garantie d'une paix durable.

Analyse

EADS, une histoire à succès semée d'embûches → 22

Fleur de l'aéronautique européen, succès emblématique de la coopération franco-allemande, l'entreprise à gouvernance paritaire a été confrontée à des complications dues à la prégnance de la logique politique sur la logique d'entreprise. Récit d'une construction perturbée.

Saga

Villeroy & Boch, une entreprise franco-allemande ? → 26

L'entreprise, née du rapprochement en 1836, au cœur de la Sarre, des affaires familiales Villeroy, côté français, et Boch, côté allemand, pour faire face à la concurrence anglaise, est la faïencerie la plus ancienne d'Europe. Retour sur l'histoire d'une entreprise qui a su relever tous les défis de la modernité.

Regard

L'industrie automobile française en Allemagne, une histoire mouvementée → 30

Si les voitures allemandes sont célèbres en France pour le prestige qu'elles confèrent, les voitures françaises ont elles aussi connu leur heure de gloire outre-Rhin. Dès 1927, Citroën ouvre une usine à Cologne, rejointe après-guerre par Renault et Peugeot. Que signifie conduire une voiture française en Allemagne ? Pourquoi leur succès est-il plus marqué à l'Est qu'à l'Ouest ?

Récit

Un leader très discret : Air Liquide en Allemagne → 34

La conquête du marché allemand par Air Liquide, commencée à l'Est, a été, depuis 1992, progressive mais sûre. Devenu numéro 1 en Allemagne après avoir absorbé Messer Griesheim en 2004, Air Liquide a gagné la place de leader mondial des gaz pour l'industrie, la santé et l'environnement. Récit d'une expansion rondement menée.

Destins croisés

Quand l'absence de soudure soude un destin : Vallourec & Mannesmann Tubes → 36

Tout commence avec l'invention d'une technologie par les frères Mannesmann en 1886. L'entreprise éponyme allemande, et, en France, le groupe Vallourec, se développent sur ce savoir-faire. En 1997, leur destin se lie. Jean-Claude Cabre revient sur les circonstances ayant conduit à ce rapprochement qu'il a lui-même orchestré.

Initiative

Arte, une aventure franco-allemande → 38

La chaîne Arte est née de la volonté de créer une Europe de la culture, exprimée lors d'un sommet franco-allemand en 1988. Les premières images ont été diffusées en 1992. Le récit de sa genèse révèle l'ampleur du défi et relate les difficultés qui ont été surmontées pour la mise en place d'une chaîne entièrement bilingue, qui a réussi à s'imposer dans les deux pays.

Portrait

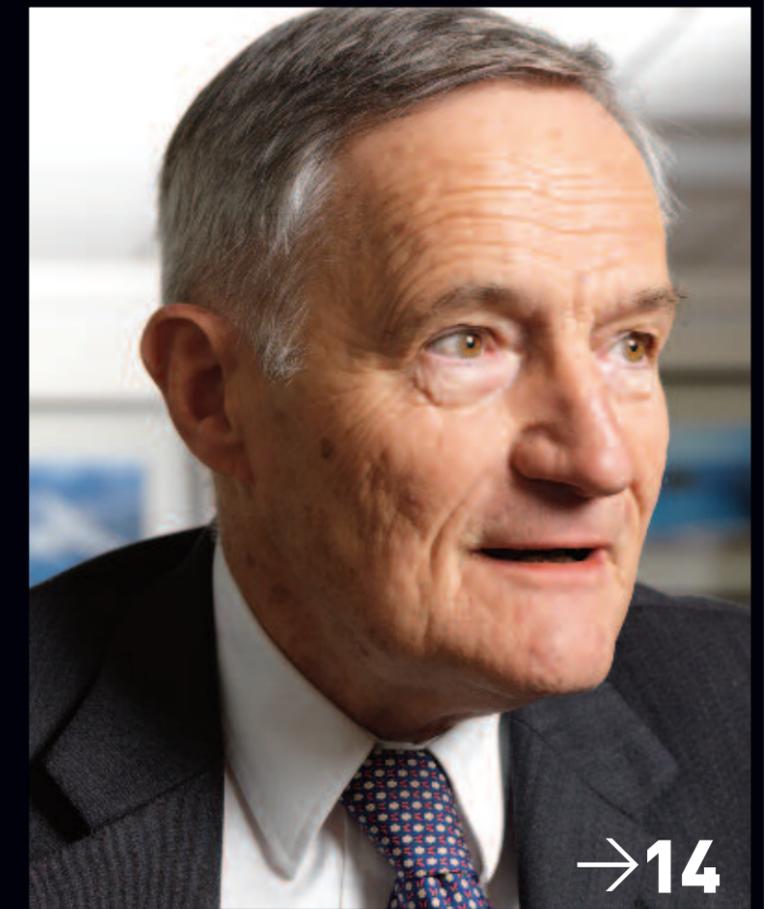
Porte ouverte sur l'entreprise Tryba ! → 42

Partie d'un petit atelier de menuiserie paternel, le jeune Allemand Johannes Tryba a décidé d'implanter sa première unité de production véritablement industrielle en Alsace. La découverte du PVC va faire décoller ce fabricant de fenêtres, caractérisé par son esprit d'innovation et son sens du sur-mesure, et qui possède désormais 19 sites en Europe.

Social

Du nouveau sur l'histoire comparée des syndicalismes français et allemands → 44

La dernière rencontre scientifique sur le sujet a permis, au-delà des points communs, d'affiner la compréhension de ce qui les différencie : en premier lieu, la force numérique, les structures internes et les relations avec les partis politiques. Elle a également mis en évidence leurs influences réciproques tout comme leur impact sur l'organisation de la vie collective et le comportement ouvrier.



Culture

Ascension et déclin de l'internationale Film-Union AG → 46

L'IFU et ses studios de synchronisation sont nés après la Seconde Guerre mondiale dans la zone française d'occupation pour répondre à un objectif de dénazification du pays. Le « Hollywood » de la vallée allemande de Calmuth aura ses heures de gloire avant de sombrer dans l'oubli.

Contrepoint

« Plus je connais l'autre, mieux je coopérerai... » → 48

Jacques Pateau, expert en management de la coopération, nous expose les différences culturelles entre les entreprises françaises et allemandes, tout en plaidant en faveur d'une meilleure connaissance mutuelle des entités intégrées d'un côté et des maisons mères de l'autre, en cas d'opération de fusion ou d'acquisition.

À l'écoute de ceux qui vivent et construisent la relation franco-allemande au quotidien

L'année 2013 est celle de la célébration du couple franco-allemand. C'est aussi celle d'un festival de clichés dont les entrepreneurs de toutes générations et de bonne volonté pâtissent des deux côtés de la frontière.

C'est essentiellement pour leur rendre hommage et encourager leurs successeurs à poursuivre leurs efforts que nous avons choisi de publier ce numéro distribué simultanément en France et en Allemagne.

Si l'entreprise était la grande absente des accords de l'Élysée dont nous célébrons cette année le 50^e anniversaire, c'est aussi dans l'entreprise et par l'entreprise que la coopération entre les deux pays a pris corps et c'est bien l'entreprise qui a fait de l'Allemagne et de la France les premiers partenaires réciproques.

Fidèle à sa vocation et à son projet, Histoire d'Entreprises aborde le sujet de manière concrète en donnant la parole aux acteurs de cette coopération.

Plutôt que de paniquer en cherchant un bouc émissaire ou de se replier égoïstement, les acteurs politiques seraient bien inspirés, des deux côtés de la frontière, de se mettre à l'écoute de ceux qui vivent et construisent cette relation au quotidien.

LA RÉDACTION

Stock-options mises à part, vous avez d'autres valeurs à me proposer ?

Attirer, mobiliser les talents est un impératif pour toutes les entreprises. L'histoire de votre organisation est un formidable vecteur pour fédérer toutes les énergies. C'est peut-être le moment de réfléchir autrement à sa valorisation. **Parlons-en ensemble. → 04 72 19 87 91**

he
histoire d'entreprises

L'histoire de votre entreprise, c'est aussi son avenir | www.histoire-entreprises.fr

L'histoire de l'usine sur France Culture

Du 18 au 21 février 2013, « la Fabrique de l'Histoire », émission diffusée sur France Culture, s'est penchée sur l'histoire de l'usine. Au programme figuraient notamment une conversation avec le militant syndical à la CGT Jean Bellanger et Joël Biard, président de l'Institut d'histoire sociale de la CGT Île-de-France, ainsi que deux tables rondes. La première portait sur la prévention des accidents du travail en compagnie de Nicolas Hatzfeld, Philippe Jandrot et Thomas Le Roux. La seconde, animée par Philippe Minard, Jean-François Belhoste et Denis Woronoff, abordait l'histoire de l'usine avant la révolution industrielle à travers l'activité des salines et des corderies. L'intégralité des émissions est disponible en podcast sur le site de France Culture.

La précarité, une histoire complexe

Faisant souvent la une de l'actualité, les personnes sans-travail et souffrant de la précarité sont aussi les protagonistes d'une histoire complexe que Marc Leleux se propose de retracer dans le département industriel du Nord. L'historien associé à l'Institut de Recherches Historique du Septentrion aborde le sujet sous divers angles : la législation et ses évolutions qui aboutissent à une indemnisation des sans-travail ou au contraire à une précarisation accrue de ce travail ; les formes d'actions et de mobilisations des sans-travail, enfin la récupération politique dont ils peuvent être l'objet.

Marc Leleux, Histoire des sans-travail et des précaires du Nord, éditions Septentrion, collection « Histoire et civilisations », 464 pages, 2013, 32 €.

Les mondes du travail passés à la loupe

L'Office universitaire de recherche socialiste (OURS) consacre le dossier de son dernier numéro aux mondes du travail, à ses structures à et ses représentations d'hier à aujourd'hui. Coordonné par Florent Le Bot, chercheur en histoire économique et sociale et professeur à l'ENS de Cachan, ce dossier interroge les mutations de la sphère du travail dans ses dimensions juridiques, sociales, techniques, sans oublier le domaine de la santé publique et privée. Une réflexion sur l'image du travail et des travailleurs est également conduite, avant de s'arrêter sur les réformes sociales initiées par la gauche depuis le Front Populaire. Un entretien exclusif avec Michel Sapin, ministre du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social, éclaire l'évolution des rapports sociaux en France et la nécessité de consolider des réformes structurelles dans un contexte de crise.

L'OURS, « Monde(s) du travail », Hors-série, N° 60-61, juillet-décembre 2012.

Un modèle associatif à toutes épreuves : les fruitières comtoises



Spécialisé dans l'histoire médiévale des techniques, Alain Mélo (EHESS) s'intéresse depuis 1995 à l'histoire coopérative et mutualiste, en croisant ses expériences professionnelles dans le domaine de la recherche historique et archéologique. Son dernier ouvrage retrace sur près de huit siècles l'émergence progressive, l'essor et les évolutions d'un modèle économique fondé sur l'association qui demeure ancré dans un territoire : les fruitières comtoises. À travers une approche de longue durée, Alain Mélo souligne la capacité d'adaptation et de renouvellement d'un concept entrepreneurial qui, de la simple mise en commun du lait pour la fabrication fromagère, s'affirme dans l'organisation d'un système industriel localisé aujourd'hui intégré dans une économie globalisée.

Alain Mélo, Fruitières comtoises : des associations villageoises au système de production localisé, Fédérations Départementales des Coopératives Laitières, 197 pages, 2012.

L'histoire d'InVivo, premier groupe coopératif agricole français

Ce bel ouvrage retrace l'histoire d'une union de coopératives agricoles dont les origines remontent à 1945. Pour bénéficier des aides à la reconstruction agricole du pays, les coopératives locales doivent s'organiser et se regroupent en unions. Très vite, elles comprennent l'importance des enjeux auxquels elles sont confrontées : défense des intérêts de la profession, progrès technique grâce à une mutualisation des moyens, organisation économique pour peser sur les marchés... Dans un second temps, les unions dépassent leurs clivages politiques historiques pour se rassembler, d'abord autour d'un métier, puis, en 2001, mondialisation oblige, dans un groupe national d'achat, de vente et de services en agriculture : InVivo. Le livre, très pédagogique et abondamment illustré, est accompagné d'un DVD qui contient les interviews filmées des personnages phare de cette histoire.

Arnaud Berthonnet, Sylvie Gousset, Aux racines d'InVivo, de 1945 à nos jours, inSiglo éditeur, 225 pages, 2013, 48 €.



Promenade à travers les archives des forêts comtoises

La question de l'approvisionnement en combustible des usines à feu est généralement difficile à aborder pour les historiens, faute de sources. Les deux principales salines comtoises établies à Salins, la Grande Saunerie et le Puits à Muire permettent d'étudier conjointement l'usage industriel du bois et la gestion de la ressource forestière dès le XV^e siècle. Signée par l'archiviste paléographe Patricia Guyard, qui dirige actuellement les archives départementales du Jura, cette édition critique de documents originaux, volontairement centrée sur le XVI^e siècle, fournit aux chercheurs un outil de travail précieux. On y découvre des pratiques sylvicoles empiriques, des principes d'aménagement du territoire forestier ainsi que des pans entiers de l'économie rurale, industrielle et urbaine.

Patricia Guyard, Les forêts des salines. Gestion forestière et approvisionnement en bois des salines de Salins au XVI^e siècle, Amis des Archives de Franche-Comté, 2 tomes, 448 et 288 pages, 2013, 55 €.



Monte-Carlo SBM entre histoire et légende



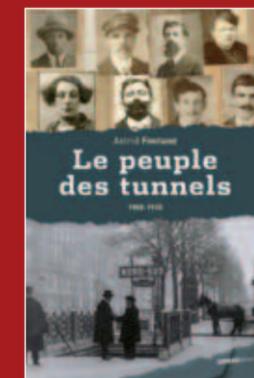
Pour ses 150 ans, la Société des Bains de Mer de Monaco, devenue Monte-Carlo SBM, propose, dans un livre richement illustré, de revenir sur son histoire et de parcourir les établissements qui fondent son univers. En 1863, lorsque, à l'initiative du Prince Charles III et de sa mère, la Princesse Caroline, une société est créée pour instituer à Monaco un établissement de bains de mer adossé à un casino, le destin de la Principauté bascule. François Blanc, qui en prend les rênes,

transforme en quelques années ce promontoire rural en l'un des lieux de villégiature les plus sophistiqués du XIX^e siècle, où le faste du Second Empire est à son comble. Sa force est d'avoir pensé le séjour à Monaco, et en particulier à Monte-Carlo, le quartier qu'il a créé, comme une « expérience totale » - un concept qui sera désigné plus tard sous le nom de *resort*. L'excellence est déjà de mise : François Blanc attire à Monaco la fine fleur de la société européenne. Après avoir éclairé la genèse de l'entreprise et parcouru ses établissements, mythiques, du Casino à l'Opéra de Charles Garnier en passant par le Beach Hôtel, manifeste de l'architecture Art-Déco, le livre nous offre l'opportunité de découvrir quelques « trésors d'archives », documents à forte valeur artistique. Il nous invite ensuite à franchir l'envers du décor pour approcher les nombreuses petites mains qui s'affairent tout en perpétuant la tradition d'un service très haut de gamme. Il passe ensuite en revue la filmographie de la Principauté avant de nous lâcher entre passé et présent, dans les photomontages de *Forever Monte-Carlo*. Cette série, imaginée par Gea Casolaro, révèle la permanence du rêve que cette ville suscite.

• **150 ans Monte-Carlo SBM, Histoire d'Entreprises, mai 2013, 49 €.**



• **Les œuvres de la série Forever Monte-Carlo de Gea Casolaro seront exposées à la Forbes Gallery de New York du 9 août au 30 septembre 2013. Forbes Gallery, 62 Fifth Avenue (at 12th Street), New York City.**



Zoom sur les bâtisseurs du métropolitain

L'ethnologue et archéologue Astrid Fontaine met à nu « le peuple des tunnels », ces milliers d'hommes et de femmes qui travaillèrent pour « Nord-Sud », l'une des deux compagnies du métro parisien absorbée en 1930 par la puissante Compagnie du Métropolitain parisien, ancêtre de la RATP. À partir des archives de la RATP, Astrid Fontaine exhume les dossiers des employés qui, au travers d'anecdotes et de correspondances, font surgir par bribes l'envers du décor de la Belle Époque : alcoolisme, tuberculose, violence des mœurs, dureté des conditions de travail, luttes sociales, drames consécutifs à la Grande Guerre... Dans un style plus proche de l'enquête policière que de la publication universitaire, Astrid Fontaine signe un ouvrage riche en documentation et en iconographie qui fait revivre le quotidien de petites gens qui demeurent à l'origine des tunnels empruntés aujourd'hui par des millions de parisiens.

Astrid Fontaine, Le peuple des tunnels (1900-1930), Ginkgo éditeur, RATP, 400 pages, 2013, 25 €.



L'histoire de la conserverie Petit Navire

Après avoir passé trente ans à la tête de l'usine de

Douarnenez, Jacques Blanken, ancien entrepreneur et fin connaisseur du patrimoine maritime, retrace la saga de la conserverie Petit Navire qui fête ses 80 ans en 2013. L'ouvrage, construit à partir de différentes sources dont des témoignages, est également doté d'une riche iconographie. De quoi plonger la tête la première dans une vaste épopée familiale mais aussi dans les grandes étapes qui ont marqué l'histoire de l'entreprise, de l'essor industriel à l'intégration dans un consortium américain, en passant par l'amélioration des processus techniques et l'innovation des pratiques commerciales.

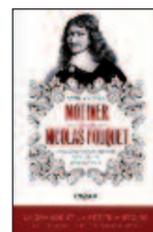
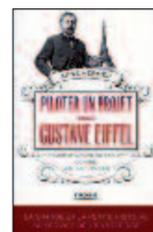
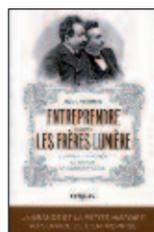
Jacques Blanken, *Petit Navire*. De Paul Paulet aux Amériques, Locus Solus, 176 pages, 2013, 35€.

Traits d'Unions lance la collection Histoire & Management

Anne Vermès est la fondatrice et la présidente de Traits d'Unions, une agence qui propose des formations en entreprise construites à partir de figures d'événements historiques. Tisser des ponts entre histoire et entreprise, entre les hommes d'aujourd'hui et ceux d'hier, tel est le credo d'Anne Vermès qui vient de lancer une nouvelle collection aux éditions Eyrolles, intitulée « Histoire & Management ». Cette collection invite à découvrir des leaders du passé pouvant offrir, par leur expérience managériale, une base de questionnement et de réflexion aux dirigeants, cadres dirigeants et à tous les managers. La collection est riche de trois titres, parus en mars 2013 et écrits par Anne Vermès elle-même : Piloter un projet comme Gustave Eiffel, comment mener un projet contre vents et marées ; Entreprendre comme les Frères Lumière, comment innover et saper la concurrence ; Motiver comme Nicolas Fouquet, comment développer ses « hauts potentiels ». Tous sont disponibles en librairie au prix de 18 €.

Pour plus d'informations :

www.traitsdunions.fr/noslivres/index.php



L'entrepreneur et l'historien : deux regards sur l'industrie du textile

En 1969, l'historien Gérard Gayot croise Jean-Louis de Neuflyze, président de la banque éponyme et descendant direct d'une dynastie de grands manufacturiers protestants. L'érudition du jeune chercheur séduit le cadre dirigeant qui



lui confie alors un manuscrit écrit par son ancêtre André II Poupart de Neuflyze (1784-1836), intitulé Travail sur la fabrication des draps. Dans cet opus, André II explique les raisons de sa faillite en 1832 après avoir participé « à l'un des plus formidables mouvements d'affaires et d'innovations dans l'industrie lainière européenne ».

Gérard Gayot décide alors de mettre ce témoignage en regard de ses analyses, laissant ainsi au lecteur l'occasion de pénétrer dans « l'atelier » de l'historien. Une expérience qu'a souhaité renouveler un collectif d'historiens en éditant cet ouvrage.

Corinne MAITTE, Matthieu de OLIVEIRA, Didier TERRIER, André Poupart de Neuflyze (1784-1836), Gérard Gayot (1941-2009). *L'entrepreneur et l'historien*.

Deux regards sur l'industrialisation dans le textile (XVIII^e-XIX^e siècle), Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires Septentrion, 2013, 304 pages, 2013.

Des ingénieurs EDF en mission lors du siège de Sarajevo

Alors que le siège de Sarajevo s'intensifie et fait de plus en plus de victimes civiles, une équipe d'électriciens, composée de locaux et d'employés français d'EDF est chargée de remettre sur pied le réseau électrique pilonné par l'artillerie serbe. Baptisée « éclaireurs de la paix », cette équipe est emmenée par Jean-Luc Chappoteau et Christian Samson, deux ingénieurs d'EDF qui ont choisi de relater, plus de dix ans après les faits, l'expédition et l'aventure humaine qu'ils ont vécues entre mars 1994 et juillet 1996. Né d'un concours de circonstances, ce livre, qui a permis à ses auteurs de renouer avec leurs homologues bosniaques, serbes et croates prolonge, au fil des pages, une aventure humaine faite d'angoisse et de courage, où le sentiment de confraternité a fini par triompher.

Jean-Claude Chappoteau, Christian Samson, « Eclaireurs de la paix » à Sarajevo (1994-1996), Editions Persée, 2012, 20 €.

Regards sur l'économie allemande, la revue du CIRAC

Le Bulletin économique du CIRAC (Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine), Regards sur l'économie allemande, s'intéresse aux effets de la mondialisation et de l'intégration européenne sur l'économie allemande. Outre une rubrique d'actualités, la revue publie des dossiers thématiques, scrute les politiques publiques fédérales et régionales ainsi que les stratégies des entreprises. Le dernier numéro, paru au printemps 2013, se penche sur le rapport de force entre croissance et rigueur, examine la tendance conjoncturelle pour l'année à venir, avant de s'arrêter sur les 50 ans du Traité de l'Élysée et le Rapport Schuman de 2013 sur l'Europe. CIRAC, *Regards sur l'économie allemande*, N°108, janvier-mars 2013.

Regards croisés : la reconversion des bassins charbonniers en France et en Allemagne

Issu d'un colloque international organisé conjointement par les Universités de Lille 3 et de Bochum, cet ouvrage livre une approche de comparatiste de la fermeture des installations et l'arrêt de l'exploitation minière dans les bassins charbonniers. Brutale ou étalée sur une longue période, la reconversion a façonné le visage de maintes régions issues de la première révolution industrielle. Elle représente un champ d'études vaste aux sources abondantes, offrant un terrain fertile pour le dialogue entre les sciences sociales et les territoires. Les actes du colloque livrent les premiers résultats d'une recherche franco-allemande qui souhaite s'étendre à d'autres espaces pour contribuer à une meilleure compréhension de notre monde d'aujourd'hui.

Jean-François Eck, Peter Friedemann et Karl Lausckhe, *La reconversion des bassins charbonniers, une comparaison interrégionale entre la Ruhr et le Nord/Pas-de-Calais*. Revue du Nord, hors série. Collection Histoire, n° 21, Lille 2006.

Le comité franco-allemand d'historiens

Le comité franco-allemand d'historiens, créé en 1988, est une association binationale d'historiens allemands et français ainsi que d'autres scientifiques travaillant sur des sujets historiques. Les recherches du comité portent sur l'histoire des relations franco-allemandes, les comparaisons, transferts et histoires des deux pays aux XIX^e et XX^e siècles. Les cahiers du comité, dirigés par Dietmar Hüser et Jean-François Eck, paraissent depuis 2007 aux éditions Steiner en Allemagne et regroupent 8 tomes à ce jour.

L'ANNEE FRANCO-ALLEMANDE

Le 22 janvier 1963, la signature du Traité de l'Élysée par le général De Gaulle et le chancelier Konrad Adenauer marque une avancée dans la réconciliation franco-allemande. « Les deux ennemis héréditaires » franchissent un cap en instaurant un partenariat inédit. Cinquante ans après, l'année franco-allemande célèbre cette amitié qui continue de durer.

L'année franco-allemande à suivre sur le web



Plusieurs sites web ont été conçus spécialement pour célébrer l'année franco-allemande. Retrouvez sur <http://50ans.france-allemande.fr>

l'agenda des manifestations organisées

à l'occasion de ce jubilé. À venir notamment, le mois de l'amitié franco-allemande au musée de la Grande Guerre à Meaux en juin ; l'exposition « Interférences / Interferenzen » présentée par le musée d'art moderne et contemporain de Strasbourg jusqu'au 21 juillet ; ou encore les cafés de l'Élysée qui se tiendront jusqu'en septembre 2013. On notera en particulier la conférence intitulée « Le Mittelstand français : quels enseignements tirer des champions cachés ? » organisée à Lille, le 11 juin. Partant d'une comparaison du tissu économique entre la France et l'Allemagne, où PME et ETI (le fameux Mittelstand), leaders de leurs marchés, sont la force du pays à l'exportation, elle interroge les raisons du faible nombre de ces acteurs en France et analyse les stratégies déployées de part et d'autre du Rhin. De l'initiative conjointe de l'Agence France Presse (AFP) et de la Deutsche Presse Agentur (DPA), est également né un portail commun retraçant l'historique des relations franco-allemandes depuis 1950, alimenté par les dépêches et les photographies archivées par les deux agences mais aussi par d'autres médias. Accédez au portail sur : www.50elysee.com

Les relations franco-allemandes vues par Paris-Berlin

La revue *Paris-Berlin*, dans son numéro de janvier 2013, accorde une place de choix au cinquantenaire de l'amitié franco-allemande. Ce numéro comprend notamment le témoignage-souvenir du journaliste Michel Anfrol sur le voyage du Général de Gaulle à Berlin en 1962. Il invite également à une réflexion sur la nature de la relation franco-allemande qui, au-delà du symbole, doit envisager de nouvelles voies de collaboration.



Paris-Berlin, N° 83, janvier 2013. Le dernier numéro paru (n°87, mai 2013) a pour thème : « L'Allemagne, modèle ou menace ? ».

Francis Mer

Oser l'Europe la coopération franco-allemande à l'épreuve

Pour mettre en perspective les relations économiques franco-allemandes et leur évolution au cours de l'histoire, la rédaction d'*Histoire d'Entreprises* est allée interroger Francis Mer, un homme familier de la problématique. Après avoir dirigé de 1982 à 1986 Pont-à-Mousson, filiale de Saint-Gobain, un groupe implanté en Allemagne de très longue date, il prend en 1986 la direction d'Usinor-Sacilor, acteur de poids dans un secteur industriel qui a été au centre de la construction européenne, comme en a témoigné la création de la CECA en 1952. Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie de mai 2002 à mars 2004, Francis Mer a également créé le Club économique franco-allemand en 2005. Il est aujourd'hui le vice-président du groupe Safran.

Francis Mer, que signifie pour vous la célébration des cinquante ans du traité de l'Élysée ?

Francis Mer. Les cinquante ans du Traité de l'Élysée [voir encadré] sont d'abord une bonne occasion de parler du passé. En France, on n'aime pas beaucoup soulever le tapis pour voir la poussière dessous... En Allemagne, au contraire, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, les devoirs de se souvenir et de transmettre l'histoire sont extrêmement importants. Ce sont deux comportements très différents. Et sous cet angle-là, le comportement allemand me bluffe considérablement.

La célébration de ces cinquante ans est aussi l'occasion de se poser les bonnes questions, en allant un peu plus loin que ce que nos hommes politiques ont pu dire autour de cet anniversaire. Ils ont fait de beaux discours, se sont embrassés, sont allés écouter un concert... Soit. Mais ils n'ont fait aucun commentaire sur ce qui s'est passé pendant ces cinquante ans. Or le monde a considérablement changé durant cette période. Ce dont il faut être conscient, c'est que le monde d'hier, d'il y a cinquante ans, et celui d'aujourd'hui n'ont absolument rien à voir. Savez-vous que le nombre de chercheurs dans le monde est, actuellement, égal à la somme de tous les chercheurs qui ont existé depuis le « début de la recherche », c'est-à-dire, mettons, depuis 1750 ? Quand on comprend cela, on se rend compte qu'on est sur une courbe exponentielle. La capacité de connaissances, de découvertes, d'innovation, va exploser. Le monde dans cinquante ans sera encore beaucoup plus différent de



ce qu'il est aujourd'hui... Et, en même temps, on vit une période – sans doute transitoire – où on a des difficultés à transférer et à transformer cet énorme acquis de connaissances en propositions concrètes d'objets et de services. Les nanotechnologies ou la biotech, c'est intéressant, mais ce n'est pas encore devenu un secteur économique significatif.

Parallèlement, le monde n'a plus les mêmes contours, politiques et économiques. Son centre de gravité s'est déplacé. Il y a cinquante ans, le monde, c'était l'Occident : l'Afrique commençait à peine à prendre son indépendance et l'Asie ne s'était pas encore éveillée, l'Europe était en pleine reconstruction, l'Allemagne était coupée en deux. Et, ce qui est extraordinaire, c'est qu'à cette époque, quelques personnes dans quelques pays d'Europe, se sont rassemblées autour d'une vision qu'on pouvait alors qualifier d'utopique : créer un espace de coopération politique, économique, culturelle. Cela a donné lieu à la naissance de la CECA (1952), au traité de Rome (1957) et, en 1963, à ce traité de l'Élysée.

La mise en commun des ressources en acier et charbon, qui a donné naissance à la CECA en 1952, avait pour but d'éviter un nouveau conflit. Et l'axe prioritaire de la nouvelle organisation, en matière de sidérurgie, concernait clairement la France et l'Allemagne. Vous avez intégré Saint-Gobain en 1970 ; vous êtes arrivé à la tête d'Usinor en 1986. Vous avez accompagné dans ces deux entreprises des phases clés de leur internationalisation. Trente ans après la CECA, l'axe franco-allemand était-il toujours prioritaire ?

F. M. Tout d'abord, l'internationalisation de Saint-Gobain ne date pas des années 1960 ou 1970. Elle s'est faite très tôt : Saint-Gobain possédait des établissements en Allemagne dès avant 1870 ; il était présent en Italie et en Espagne dès les années 1930. Saint-Gobain a donc été un « groupe européen » bien avant la construction européenne. À l'époque, la philosophie des dirigeants pouvait se résumer à ceci : « Saint-Gobain est dans le monde, puisque le monde c'est l'Europe ». Le saut hors des frontières de l'Europe s'est fait dans les années 1970, d'abord en Amérique, puis en Asie. C'est alors que le poids du marché intérieur qu'est l'Europe a été relativisé – je parle volontairement de « marché intérieur » et non de « marché européen » car parler d'exportation quand on évoque le passage d'une marchandise d'un pays à l'autre de l'Europe, cela n'a pas de sens. *[Sur l'histoire de Saint-Gobain, voir encadré.]* Toujours est-il que le poids de l'Europe n'a cessé de s'amenuiser dans l'esprit et donc dans les préoccupations des managers d'un groupe comme Saint-Gobain. La mondialisation, au sens large du terme, amène inéluctablement les acteurs européens, et franco-allemands en particulier, à porter une attention plus faible à ces

Le traité de l'Élysée

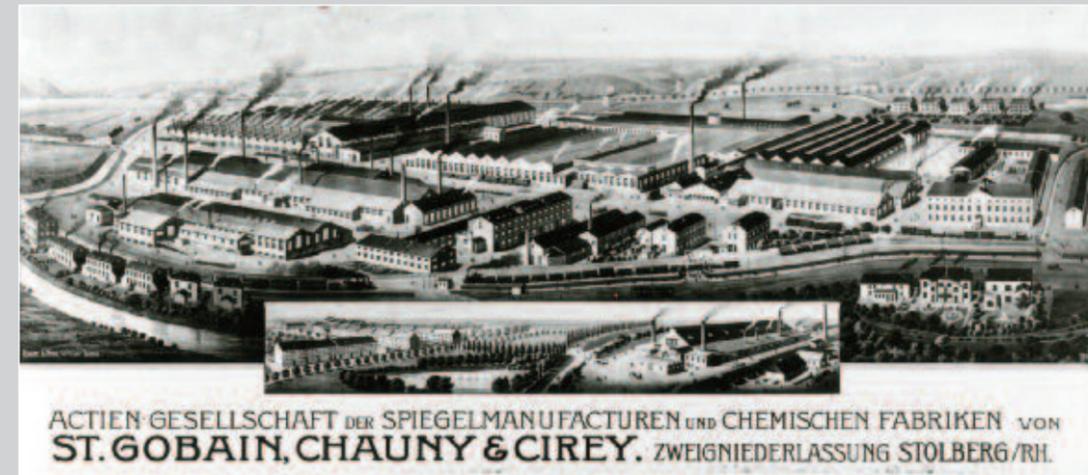
Le traité d'amitié franco-allemand, dit traité de l'Élysée, a été signé au palais de l'Élysée le 22 janvier 1963 par le chancelier allemand Konrad Adenauer et le président français Charles de Gaulle. Il fixe les objectifs d'une coopération accrue entre l'Allemagne et la France principalement dans les domaines des relations internationales, de la défense et de l'éducation. Les jeunes allemande et française sont particulièrement visées sur le long terme, l'accent étant mis sur l'apprentissage des langues ainsi que sur l'équivalence des diplômes. La fondation de l'Office franco-allemand pour la jeunesse (OFAJ) ou Deutsch-Französisches Jugendwerk (DFJW), l'institution de lycées franco-allemands et les échanges internationaux entre les deux pays sont des conséquences directes du traité. Depuis, beaucoup de villes, d'écoles, de régions françaises et allemandes se sont jumelées.

deux « petits » pays que sont la France et l'Allemagne, par rapport à l'énorme opportunité que représentent des marchés comme le Brésil, la Chine ou l'Inde. Donc, oui, dans le domaine industriel, le poids du franco-allemand a baissé.

On aurait pu imaginer une évolution inverse si les protagonistes franco-allemands avaient réussi à se présenter, face à ces nouveaux pays émergents, comme un binôme extrêmement soudé.

F. M. Vous mettez le doigt sur un sujet essentiel. J'ai tendance à penser qu'on y serait arrivé si l'histoire événementielle ne nous avait pas contrecarrés : je veux parler du virage politique majeur qu'a constitué la chute du Mur de Berlin, la disparition de l'URSS, la réunification de l'Allemagne et la volonté rapidement affichée des pays de l'ancien « bloc de l'Est » de rejoindre l'Europe. Dès lors, nous avons élargi l'Europe sans l'approfondir – parce que nous ne pouvions pas tout mener de front. Selon moi, c'est ce qui a stoppé la construction européenne durant ces vingt dernières années. Par ailleurs, on ne peut pas demander aux entreprises de s'occuper de sujets qui relèvent strictement du politique : une entreprise, même si elle considère que la France et l'Allemagne constituent son marché domestique le plus important, ne peut pas faire comme s'il n'y avait qu'un seul pays... D'autant plus que, par rapport à il y a plus d'un siècle, les choses ont plutôt régressé : je vous rappelle que Saint-Gobain, au XIX^e siècle, avait des établissements en Allemagne – pas des filiales, des établissements ! Aujourd'hui c'est impossible, compte-tenu de la fiscalité, du droit des sociétés, etc. Saint-Gobain avait finalement plus de liberté de se développer en Allemagne en 1850 qu'aujourd'hui. Certes, on a désormais ce qu'on appelle un marché unique. Mais ce marché, il existe presque au même degré, commercialement parlant, avec la Turquie. Sur le plan politique, il y a eu un fort retour en arrière. La priorité des déci-

Par rapport à il y a plus d'un siècle, les choses ont plutôt régressé : Saint-Gobain, au XIX^e siècle, avait non pas des filiales, mais des établissements en Allemagne !



• Vue d'ensemble de la glacerie de Stolberg, vers 1920. © Archives Saint-Gobain.

Saint-Gobain Pont-à-Mousson

La Manufacture des Glaces de miroirs voit le jour à Paris en 1665, sous l'impulsion de Colbert, ministre de Louis XIV, qui souhaite porter atteinte à la suprématie vénitienne en la matière. En 1684, la commande royale de 357 glaces pour l'habillage de la célèbre galerie du château de Versailles la fait entrer dans l'histoire. L'invention de la coulée en table, procédé dont elle a le monopole et qui supplante peu à peu le procédé de soufflage à la bouche, va ériger la Manufacture au rang de première entreprise de France.

Mais en 1789, la chute de l'Ancien Régime met fin aux privilèges : le monopole légal et technique dont bénéficiait la Manufacture devient caduc. La technologie de la coulée, dont s'emparent les Belges et les Anglais, se répand en Europe, faisant perdre à la Manufacture des Glaces son avantageuse position sur le continent. Devenue Société anonyme en 1830, elle doit s'adapter à l'ère de la concurrence en engageant une importante modernisation de ses usines.

L'industrie des glaces connaît un essor exceptionnel dans la seconde moitié du XIX^e siècle. Pour résister à la montée en puissance de la production étrangère, la Manufacture Saint-Gobain fusionne en 1858 avec la deuxième entreprise nationale, Saint-Quirin. Durant cette même décennie, elle prend le contrôle de plusieurs entreprises en Italie, en Belgique, en Espagne et en Allemagne où elle s'implante significativement. La décision de s'établir sur le marché allemand est motivée par deux raisons : d'une part, le potentiel de croissance de ce dernier est important – la technologie de production de glaces de miroirs y est obsolète, la qualité médiocre – et, d'autre part, cela permettrait d'échapper aux droits de douane et aux taxes qui pèsent sur les marchandises entrant à l'intérieur de l'union douanière allemande. Si Saint-Gobain « hérite » en 1858 des établissements qu'a fait construire Saint-Quirin sur le domaine Waldhof près de Mannheim en 1853, la société était déjà présente en Allemagne suite à l'acquisition de la manufacture de glaces d'Aix-la-Chapelle (usine de Stolberg) en 1857. Dès lors, elle ne cesse de prendre des participations dans les entreprises allemandes du secteur, si bien qu'à la veille de la Première Guerre mondiale, la part de Saint-Gobain atteint la moitié de la production totale outre-Rhin !

Dans l'entre-deux-guerres, le groupe relance sa politique d'implantation directe en Allemagne : en 1932, elle prend le contrôle de la DETAG (Deutsche Tafelglas AG), premier producteur de verre à vitre en Allemagne et quatrième en Europe. À partir de 1936, une succursale unique de Saint-Gobain, la VEGLA (Vereinigte Glaswerke), dont le siège est à Aix-la-Chapelle, gère les quatre usines de Stolberg, Wadhof, Herzogenrath et Sindorf, les autres installations demeurant propriété des filiales du groupe. (Aujourd'hui, l'Allemagne représente 11 % du chiffre d'affaires de Saint-Gobain et de nombreux échanges d'ingénieurs ont lieu entre les centres de recherches situés de part et d'autre de la frontière.)

Parallèlement à son expansion dans l'industrie verrière, Saint-Gobain se développe dans le domaine de la chimie minérale, essentielle à la création de nouveaux matériaux et procédés de fabrication du verre. Il se diversifie notamment dans les secteurs de l'azote, du pétrole, mais aussi dans la filière papier-bois. Le groupe décide alors une réorganisation stratégique de ses activités qui aboutit à la filialisation de la branche chimie.

En 1970, Saint-Gobain fusionne avec Pont-à-Mousson, leader historique et national de la fonderie, né entre 1854 et 1856 en Lorraine. Ce rapprochement provoque un recentrage du métier sur les matériaux de construction et un désengagement des filières chimiques et sidérurgiques. Mais la crise consécutive aux deux chocs pétroliers met un coup d'arrêt au développement envisagé.

Nationalisé en 1982, le groupe est privatisé de nouveau en 1986 et mise sur les matériaux à fort contenu technologique (abrasifs, céramiques techniques, cristaux, etc.), se délestant des métiers annexes. Il se positionne également sur le marché de la distribution bâtiment avec l'acquisition de Poliet en 1996, et complète sa gamme de matériaux de construction en s'offrant en 2005 le leader mondial de la plaque de plâtre, British Plaster Board (BPB). Aujourd'hui, Saint-Gobain se positionne comme le leader mondial de l'habitat, concevant, produisant et distribuant des matériaux de construction innovants. Présent dans 64 pays, il a réalisé un chiffre d'affaires de 43 milliards d'euros en 2012.

deurs actuels, c'est d'abord la souveraineté nationale. Ils ne veulent plus abandonner volontairement certains de leurs droits à un tiers qui s'appelle l'Europe. Il y en a pourtant quelques-uns qui l'avaient fait en 1952...

Vous voulez parler du traité de la CECA.

F. M. Oui. Et la CECA, ce n'est pas de l'économie ! Les États européens, à l'initiative de Monnet, Schumann, Adenauer, Spaak et autres, ont décidé, dans un but politique (la défense militaire), de mettre en commun les ressources matérielles susceptibles de doter à nouveau leurs armées des capacités de se battre entre elles (acier = canon !). Il s'agissait de faire en sorte que « ce ne soit plus jamais possible ». Pour cela, ils ont transféré certains pouvoirs des États à une Haute Autorité, à laquelle – élément essentiel – ils ont donné de véritables moyens : c'est ainsi qu'a été levé un impôt sur le charbon et l'acier. L'histoire dit que les sidérurgistes français étaient plutôt favorables à la CECA, conscients que, même si la France avait gagné la guerre, ils n'iraient pas loin sans le charbon à coke allemand. Grâce à la CECA, ils allaient pouvoir se protéger du risque d'être rapidement à court de cette matière première. Il faut savoir que l'Allemagne est sortie de la guerre avec un secteur sidérurgique beaucoup plus développé et en meilleur état que la France. Tout ça pour dire que le fondement militaire et politique de la CECA a été bien accepté par les acteurs économiques français – quant aux allemands (Krupp, Thyssen, etc.), ils n'avaient pas vraiment le choix.

Comment expliquer l'évolution de ce secteur jusque dans les années 1980, où il a dû essayer une très grave crise ? Les effectifs sont tout de même passés de 140 000 personnes en 1976 à 44 000 personnes en 1998 !

F. M. Si la sidérurgie a eu un aspect stratégique très important dans les années 1950, elle l'a vite perdu. Les États se sont rendu compte que les militaires avaient besoin d'autres choses que de canons et de charbon : à savoir de l'électronique. Mais le grand virage s'est effectué après l'échec de la Communauté européenne de défense (De Gaulle était contre, il voulait rester indépendant militairement)¹ au profit de la Communauté économique européenne (Traité de Rome, 1957). C'est finalement à cette époque que l'Europe a abandonné son projet politique pour se tourner vers une construction économique, qui a concerné tous les marchés, et d'abord l'industrie. Avec cette situation étonnante que, tout en constituant des activités industrielles « classiques », le charbon et l'acier ont continué à « bénéficier » d'un régime spécial jusqu'à la fin de la CECA, en 2002. Mais pour en revenir à la crise de la sidérurgie, le premier choc pétrolier, en 1973, a eu un impact de taille : il a généré un ralentissement considérable de l'économie mondiale et donc de la consommation d'acier. Partout dans le monde, les acteurs sidérurgistes ont subi des pertes. Toutefois, face à cette crise, les entreprises allemandes (Krupp, Thyssen et consorts) et françaises ont réagi de manière très différente :

Usinor-Sacilor

Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, le plan Monnet est mis en place pour assurer un relèvement rapide du niveau de vie de la population et faire redémarrer l'outil industriel français. Sous cette impulsion, le secteur de la sidérurgie, morcelé et fortement mis à mal par l'occupation allemande, se réorganise. En 1948, la France donne naissance à deux grands acteurs : Usinor et la Sollac. Le premier est issu de la réunion des Forges et aciéries du Nord et de l'Est d'une part, et des Hauts-Fourneaux, forges et aciéries de Denain-Anzin, d'autre part. Son nom signifie « Union sidérurgique du nord de la France ». Le deuxième, appelé la Sollac, pour « Société Lorraine de Laminage Continu », puis Sacilor, pour « Société des aciéries et laminiers de Lorraine », est né de la fusion des unités de la famille Wendel, propriétaire de forges en Lorraine depuis le XVIII^e siècle, avec d'autres sidérurgistes de la région. Usinor s'oriente vers les produits « haut de gamme » (aciéris plats et longs au carbone ou acier inox), tandis que Sacilor fabrique exclusivement des tôles minces. La demande des secteurs automobile et électroménager, en pleine expansion, fait tourner à plein les hauts fourneaux jusqu'en 1973, date à laquelle la sidérurgie est lourdement frappée par la crise consécutive au premier choc pétrolier. Face à la concentration de ses clients, le secteur se réorganise pour essayer d'endiguer la baisse des prix. Détenus par l'Etat en 1981, Usinor et Sacilor fusionnent cinq ans plus tard. Le groupe ainsi formé, Usinor-Sacilor, programme sa croissance autour de trois pôles : la production d'aciéris plats qui représente alors plus de la moitié de son chiffre d'affaires total, les aciers inoxydables ainsi que les alliages (22% du chiffre d'affaires) et les aciers spéciaux (25% du chiffre d'affaires). L'acquisition en Italie de la Magonca, puis du sidérurgiste belge Cockerill-Sambre en 1998 fait du groupe le premier aciériste européen, avec une capacité de production annuelle estimée à 21 millions de tonnes, et la troisième entreprise sidérurgique mondiale. En 2001, sa fusion avec la société luxembourgeoise Arbed et l'espagnole Aceralia donne naissance à Arcelor, désormais premier producteur d'acier au monde. Sous l'impulsion de la croissance chinoise, s'inaugure alors une des phases les plus prospères de l'histoire de la sidérurgie où quantités et prix croissent ensemble. C'est alors qu'un nouvel acteur arrive sur le devant de la scène : créé dans les années 1990, le groupe de Lakshmi Mittal ravit la première place à Arcelor en mettant la main, en 2005, sur le sidérurgiste américain International Steel Group (ISG). En 2006, c'est au tour d'Arcelor de passer sous sa coupe suite à une OPA hostile. Le géant de l'acier s'appelle désormais ArcelorMittal. La période florissante de la sidérurgie européenne est passée : devant la hausse du cours des matières premières générée par les besoins de la Chine, qui a, parallèlement, augmenté ses propres capacités de production d'acier, le groupe, très endetté, engage des restructurations qui conduisent à de nombreuses réductions de capacité.

les entreprises allemandes ont serré les boulons, procédé au chômage partiel, licencié – avec l'approbation des différentes autorités politiques et syndicales. En France, il a été beaucoup plus difficile de réduire les capacités et de s'adapter à un monde nouveau : le gouvernement, qui ne voulait pas voir disparaître ces entreprises, a donc augmenté leur capital pour combler les pertes. La sidérurgie française n'a jamais été « nationalisée ». Mais, devant sa situation catastrophique, l'État s'est « obligé » à en devenir actionnaire majoritaire puis unique.

C'est justement en 1986, lorsque l'État, actionnaire, décide de fusionner Usinor et Sacilor, qu'il vous confie la présidence du groupe.

F. M. Ma mission a été d'opérer la fusion de ces deux sociétés, qui a été effective en juin 1987. Compte tenu des passifs accumulés, le capital a été remis à zéro par l'État puis porté à 24 milliards de francs. Inutile de dire que les actionnaires ne se sont pas bousculés pour entrer dans le capital, souscrit à hauteur de 99,98 % par l'État ! La stratégie suivie ensuite a été de recentrer le groupe sur ses métiers de base, en le retirant progressivement des productions moins techniques (l'acier long), en privilégiant les produits à haute valeur ajoutée – en l'occurrence les produits plats (Sollac), les aciers inoxydables (Ugine) et les aciers spéciaux (Ascometal) – et en développant un effort soutenu de R&D et de formation pour tout le personnel. Parallèlement, nous avons absorbé un certain nombre de concurrents, pour atteindre une taille viable au niveau d'un marché qui s'était mondialisé : notamment en Belgique avec Cockerill-Sambre, et en Allemagne avec EKO Stahl, située à Eisenhüttenstadt, la « ville de la sidérurgie »² – tandis que Krupp fusionnait avec Thyssen. Enfin, en 2002, j'ai piloté la fusion d'Usinor avec Arbed-Aceralia, ce qui a donné naissance à Arcelor³, premier sidérurgiste mondial. *[Sur l'histoire d'Usinor-Sacilor, voir encadré.]*

Aujourd'hui, l'industrie représente en Allemagne 3% de la production extérieure et 5 millions d'emplois, ce qui constitue une exception notable parmi les « vieilles » nations industrielles. Comment expliquer cette exception ? La France ne doit-elle pas se poser la question de sa ré-industrialisation en partenariat avec l'Allemagne ? Mettre en place une stratégie commune ?

F. M. Vous abordez un certain nombre de sujets sur lesquels, si on parle « vrai », on peut avoir quelques surprises... D'abord, l'Allemagne profite d'une situation – favorable – générée par l'histoire mondiale : nous vivons depuis quelques décennies le surgissement économique de toute l'Asie, qui a un besoin très important d'équipements, secteur dans lequel l'Allemagne est spécialisée. Soyons clairs : durant les dix dernières années, l'Allemagne a d'abord pensé à elle, sans se préoccuper des conséquences de sa politique économique et sociale sur ses partenaires de l'Union



² La ville est un centre sidérurgique important qui a connu son apogée à l'époque de la RDA, avec ses immenses aciéries créées dans les années 1950, du Eisenhüttenkombinat Ost (EKO) qui fait aujourd'hui partie du groupe Arcelor-Mittal.

³ Au début de l'année 2006, le groupe néerlandais Mittal Steel Company (d'origine indienne) lance une offre publique d'achat hostile sur Arcelor qui aboutit à une fusion des deux groupes en juin 2006.

⁴ Les réformes Hartz sont des réformes du marché du travail qui ont eu lieu en Allemagne sous le mandat du chancelier Gerhard Schröder (SPD). Elles avaient pour but de renforcer la lutte contre le chômage et d'améliorer le retour en activité des bénéficiaires d'allocations. L'inspirateur de ces réformes, Peter Hartz, était le directeur du personnel de Volkswagen, où il négocia des accords sur la flexibilité des horaires.

européenne. Certes, l'Allemagne réalise un commerce extérieur superbement excédentaire, mais, si tous les pays européens accroissaient leurs exportations en même temps, ce serait impossible à gérer ! Pour qu'un pays exporte, il faut qu'il y en ait d'autres qui importent : les parts de marchés ne sont pas extensibles à l'infini. Par ailleurs, toujours dans cette logique peu coopérative, l'Allemagne a procédé à une déréglementation de son marché du travail et à une compression de ses coûts salariaux (avec l'accord des syndicats) ; ce sont les fameuses lois Hartz⁴, adoptées entre 2003 et 2005. Il est vrai que les résultats sont impressionnants : il n'y a que 7% de chômage en Allemagne. Mais il y a aussi 4 millions de « travailleurs pauvres », qui ne rentrent pas dans les statistiques, et énormément de temps partiels subis. Ce qui est frappant pour les Français, c'est de constater que la population allemande accepte la situation. Elle trouve normal de considérer que ce qui compte, c'est l'entreprise et non ses collaborateurs, sa prospérité et non celle des salariés. Cette approche culturelle découle de l'histoire récente : du fait du traumatisme de la Seconde Guerre mondiale, la société allemande a pris l'habitude d'évoquer l'intérêt national et collectif sans utiliser le mot « Allemagne » ; elle a préféré, depuis longtemps déjà, parler d'« entreprise allemande », de « made in Germany ». Toute la stratégie – géniale – de l'Allemagne consiste à dire : « ce qui est bon pour l'entreprise allemande est bon pour l'Allemagne ». Et ça marche ! En même temps, cette prospérité allemande va

La stratégie – géniale – de l'Allemagne consiste à dire : « ce qui est bon pour l'entreprise allemande est bon pour l'Allemagne ». Et ça marche !

de pair avec une démographie défavorable. C'est du reste la même chose dans toute l'Europe, sauf en France et en Angleterre. Pour moi, il y a là un signe inquiétant que la population européenne ne « croit plus en elle » : c'est du « chacun pour soi », chacun pour aujourd'hui – et pas pour demain.

Sans doute est-il plus difficile de croire en l'avenir lorsqu'on vit comme aujourd'hui une période de crise.

F. M. Bien sûr, l'avenir à court terme est incertain. En Allemagne, rien ne se fera d'ici octobre, date des prochaines élections, mais cela n'empêchera pas les Allemands de découvrir que la croissance de leur économie sera faible cette année, que le problème touche tout le monde... Je pense – j'espère ! – qu'à partir de 2014-2015, les Européens, constatant tout à la fois la montée des difficultés (chômage des jeunes, vieillissement de la population entre autres) et leur incapacité à créer une croissance même modeste depuis 2008, vont se mettre à réfléchir ensemble. Ensemble, c'est-à-dire y compris avec l'Allemagne, la fameuse « exception ». Et peut-être découvriront-ils qu'ils sont dans le même bateau et qu'ensemble, ils doivent avoir le courage de reprendre des initiatives audacieuses comme il y a soixante ans, mais sur d'autres sujets que le charbon et l'acier.

Les Européens vont devoir se ressaisir, et cela va se jouer principalement au niveau politique. Au niveau des entreprises, ce sera plus difficile. Les entreprises sont discrètes par rapport aux États. Les organisations professionnelles ont du mal à se faire entendre, du moins en France. Sur ce point, les Allemands sont bien plus doués : leurs organisations professionnelles ont davantage le sens des responsabilités collectives qu'en France où la principale tendance est de chercher le bouc émissaire ailleurs que chez soi... La connivence intellectuelle, au sens noble du terme, qui doit exister entre politique et économie est beaucoup plus forte en Allemagne qu'en France, où l'État (de droite comme de gauche) est mal à l'aise avec les entreprises alors que l'entreprise est l'outil de base du système économique !

C'est un héritage de l'histoire, non ? Le système allemand, qui fait que les syndicats et les salariés ont leur mot à dire dans les décisions prises par les entreprises, est propice à cette « connivence » dont vous parlez.

F. M. Le système de la codétermination (*Mitbestimmung*), qui a été imposé aux entreprises allemandes, a permis de repenser les conditions de travailler ensemble dans une entreprise [voir encadré]. Je prétends que cette codétermination est au cœur de la performance économique allemande, car elle oblige les acteurs de l'entreprise (les dirigeants et les

travailleurs) à se mettre d'accord dans l'intérêt de l'entreprise. En Allemagne, il existe un sentiment commun d'appartenance à une entreprise : chacun se dit : « c'est notre entreprise ». Ce puissant sentiment d'appartenance a certainement aidé le pays à mieux résister à la pression des marchés financiers. Chacun étant considéré comme un élément à part entière de l'entreprise, celle-ci acquiert une légitimité très forte : elle est le résultat non pas d'une confrontation interne, mais de la manifestation de la solidarité des parties prenantes.

En France, on est encore trop largement dans la confrontation. L'accord « historique » trouvé en janvier dernier⁵, et accouché dans la douleur, s'est cependant inspiré du modèle allemand, notamment pour ce qui concerne le « chômage partiel » (*Kurzarbeit*) – en passant, permettez-moi de noter que nous traduisons par « chômage partiel » un terme allemand qui, littéralement, signifie « travail réduit » : la connotation n'est pas du tout la même !

Pour rester optimiste, notons cependant la percée historique que représentera peut-être la transposition juridique en cours de cet accord. Il prévoit en effet, et de manière assez inattendue, la nécessité pour la direction de l'entreprise d'organiser annuellement un dialogue social avec le comité d'entreprise pour examiner, chiffres à l'appui, le passé récent de « leur » entreprise (deux ans), l'année en cours et surtout les trois années à venir, en termes stratégiques, économiques et sociaux. Sans atteindre la « nécessaire connivence » de la *Mitbestimmung*, cette percée est pour moi positivement « révolutionnaire » si, au-delà des mots et de la loi, elle devient la cheville ouvrière de tout le dialogue social stratégique de l'entreprise.

Comment percevez-vous la pression des actionnaires sur les entreprises allemandes ? Est-elle différente de ce que vous avez pu observer en France ?

F. M. Sur ce point, les Allemands sont plus raisonnables que les Français, précisément parce qu'ils ont choisi l'entreprise plutôt que l'actionnaire. En France, on croit que plus la valeur de l'entreprise est grande, mieux elle se porte – alors que ce sont deux choses tout à fait différentes. L'entreprise est un moyen, pas un but. La valorisation financière est un indicateur, et certainement pas la raison d'être de l'entreprise. Milton Friedman a écrit en 1970 : « la seule légitimité d'un dirigeant d'entreprise est de créer de la valeur pour l'actionnaire ; toute autre considération ne relève pas de sa responsabilité ». Pour moi, la crise de 2008 est la conséquence, quarante ans après, de cette logique. Le capitalisme a commencé à entrer dans le mur (et il y est toujours !) il y a vingt ans, avec la fin de l'idéologie communiste : les acteurs du capitalisme se sont dits qu'ils étaient désormais omnipotents et que ce qui serait bon pour eux serait bon pour le monde. D'où, en vingt ans, un dérapage fantastique en matière de distribution des richesses au profit de quelques *happy fews*. Les écarts de revenus se sont aggravés, les rémunérations des managers sont de plus en plus importantes. Le système n'est plus autocontrôlé. Le problème, c'est que les dirigeants, économiques et politiques, ont du

die Mitbestimmung, la codétermination allemande

Par la loi du 21 mai 1951, le gouvernement Adenauer accorde aux salariés des entreprises minières et sidérurgiques le droit de siéger dans les conseils de surveillance et les comités directeurs. Depuis 1976, toutes les sociétés allemandes de capitaux de plus 500 personnes sont dotées d'un conseil de surveillance qui intègre les représentants des salariés : ceux-ci disposent obligatoirement d'un tiers des sièges dans les entreprises ayant un effectif inférieur à 2 000 personnes, et de la moitié au-delà. Le conseil de surveillance validant toutes les décisions stratégiques de l'entreprise, y compris les restructurations, la finalité de cette loi est de donner aux salariés une possibilité de participation démocratique aux orientations de gouvernance les concernant. La loi de 1976 est désignée sous le nom de *Mitbestimmung*, codétermination, ou cogestion en français. Elle est fondée sur une perception de l'entreprise comme instance sociale dans laquelle propriétaires, dirigeants et salariés collaborent en vue de la réalisation d'objectifs communs.

mal à prendre du recul, ils « jouent le jeu » de la compétition et de la compétitivité, sans penser à l'intérêt collectif. Et je crains que ça ne s'aggrave. À la différence de la démocratie américaine où l'on voit s'opposer différentes conceptions de l'État, la démocratie européenne ne propose pas de débat sur le sens de l'économie ni sur son utilité. En fait, c'est de plus en plus l'intérêt individuel des acteurs politiques qui prend le dessus, ces derniers étant obnubilés par l'idée de gagner ou de conserver le pouvoir.

Vous avez été le fondateur du Club économique franco-allemand⁶, en 2005. En quoi cet organisme – que vous présidez toujours – peut-il aider à renforcer la coopération franco-allemande ?

F. M. L'idée fondatrice, toujours au cœur de nos préoccupations, est que les hommes et les femmes de nos deux pays, s'ils veulent travailler ensemble, ont tout intérêt à mieux se connaître, donc à échanger, mais aussi à penser en dehors de leur métier. Cela dit, nous n'avons pas l'ambition de faire de la politique industrielle ! C'est à chacun des membres de le faire.

Propos recueillis par Astrid Nierhoff-Fassbender et mis en forme par Claire Moyrand

⁵ Un accord sur la réforme du marché du travail a été trouvé le 11 janvier 2013 à l'issue de trois mois de pourparlers entre partenaires sociaux.

⁶ Le CEFA, créé sous la forme d'une association de la loi 1901, est un réseau de 350 membres, actifs dans le monde des affaires, à parité allemands et français, désireux de développer une relation franco-allemande dynamique et harmonieuse.



Aux origines de la CECA

La Communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA), entrée en vigueur le 23 juillet 1952 pour une durée de cinquante ans, a été la première organisation européenne basée sur des principes supranationaux. Créant les bases de l'actuelle Union européenne, elle doit sa naissance à l'union des forces de deux hommes exceptionnels : Robert Schuman et Jean Monnet. Marqués fortement par les guerres mondiales qui ont plongé par deux fois l'Europe dans le chaos, ces hommes mènent à bien le projet de la future CECA, en dépit de contraintes fortes et d'intérêts divergents, certains que la coopération économique et industrielle peut servir de base solide à l'établissement d'une paix durable.

¹ Robert Schuman est allemand de naissance : il naît en effet dans un village lorrain en 1886, c'est-à-dire après l'annexion de la région par l'Allemagne, en 1871. Ce n'est que lorsque l'Alsace-Lorraine réintègre la France, après 1918, qu'il deviendra français.

² La Société des Nations (SDN) est une organisation internationale créée en 1919, suite au Traité de Versailles et sur impulsion américaine, afin de préserver la paix en Europe.

Robert Schuman est un homme à l'éducation stricte et au style de vie monacal. Après une courte carrière d'avocat, il se lance dans la politique en tant que député de Moselle en 1919¹. Remarqué et apprécié pour son sérieux et son travail acharné, sa carrière s'envole après 1945 lorsqu'il obtient les Affaires Etrangères dans le nouveau gouvernement constitué.

Jean Monnet, lui, est fils de négociant en cognac. Ayant abandonné l'école avant le bac, c'est un autodidacte et un voyageur. Il se fait remarquer en 1914 lorsque, âgé de vingt-six ans tout juste, il va spontanément proposer son aide au président du Conseil et le persuade de monter un comité de coordination pour optimiser le transport des vivres, des munitions et des matières premières entre les deux pays. Il va trouver en Robert Schuman un allié politique de poids : le premier conçoit des idées pratiques, le second dialogue, rallie, convainc les acteurs internationaux.

Après la Première Guerre mondiale, tandis que Robert Schuman s'investit en politique, Jean Monnet se lance dans l'aventure de la Société des Nations². À vrai dire, il ne croit pas vraiment au projet : la SDN porte les marques des souverainetés nationales concurrentes et, fonctionnant sur le principe d'unanimité, son efficacité est patente. Monnet quitte donc rapidement l'organisation et parcourt le monde. Il noue de nombreux liens, notamment aux États-Unis, où il voit émerger l'idée d'un fédéralisme et d'une Union occidentale qui seraient vecteurs de paix.

Mais déjà, la Seconde Guerre mondiale arrive, précipitant le destin de l'Europe. Schuman reste en France, fait les frais du régime vichyste, est emprisonné, s'évade. Monnet est à Alger, chargé de coordonner la coopération franco-britannique pour de Gaulle. Mais, comme Schuman, il pense déjà à l'après-guerre et à la nécessité de rassembler autour d'un idéal de paix.

En 1945, la nécessité d'une reconstruction rapide en Europe amène les États-Unis à proposer le plan Marshall. Jean Monnet, qui veut que l'Amérique soit partie prenante du projet de reconstruction, négocie ce plan. Puis, en 1948, il écrit à Schuman sur la nécessité de mettre fin à la dépendance américaine (via par exemple l'OECE³ qui régule la distribution du charbon). Schuman, de son côté, commence à rencontrer de nombreux



responsables politiques, syndicaux et religieux allemands, soucieux de préserver des relations de paix et de co-construction. Comme après la Grande Guerre, deux régions viennent cristalliser les enjeux : la Ruhr et la Sarre, productrices importantes de charbon et d'acier – qui sont les matières premières des canons, c'est-à-dire les principales sources d'un possible réarmement. Leurs infrastructures sont démantelées petit à petit au profit des Alliés. Malgré tout, le projet d'une organisation des industries européennes émerge. L'idée d'une « européanisation » de gestion incluant l'Allemagne se fait jour. Cela éviterait la recrudescence des déséquilibres économiques et des envies de revanche telles qu'on les a observées dans les années 1920. Une Autorité Internationale de la Ruhr est créée en 1948⁴. Mais encore une fois, on est loin d'une véritable fédération européenne, que Monnet et Schuman appellent pourtant de leurs vœux.

Un outsider fait alors irruption sur la scène européenne : Konrad Adenauer, chancelier de la nouvelle Allemagne Fédérale. Il va forcer le dessein européen. Alors que les Alliés démontent les usines de Sarre et de Ruhr, il dialogue avec Schuman. Il propose même un projet fou : la réunion de la France et de la RFA ! Lorsque les Américains, avec l'appui des Britanniques, proposent de rétablir l'Allemagne dans sa souveraineté productive, Monnet et Schuman sautent sur l'occasion et se répartissent les rôles : politique pour Schuman, technique pour Monnet. Tout se fait dans le secret et la rapidité, afin de ne pas cristalliser les oppositions. Seul Adenauer est mis au courant du projet. Celui-ci est présenté le 9 mai 1950 au Salon de l'Horloge du Quai d'Orsay, à Paris. Il présente la création d'un pool de production de charbon et d'acier franco-allemand : « *Le gouvernement français propose de placer l'ensemble de la production franco-allemande de charbon et d'acier sous une Haute Autorité commune*

[...]. La mise en commun des productions de charbon et d'acier assurera immédiatement l'établissement de bases communes de développement économique, première étape de la Fédération européenne », déclare Schuman. Il précise que le but poursuivi est de rendre la guerre « *non seulement impensable mais aussi matériellement impossible* ».

Le 3 juin 1950, des négociations aboutissent à un communiqué commun entre six pays fondateurs : la Belgique, la France, le Luxembourg, l'Italie, les Pays-Bas et la République Fédérale d'Allemagne (RFA). Une conférence s'ouvre ensuite, pour définir la Haute Autorité et ses missions :

- la modernisation de la production et l'amélioration de sa qualité ;
- la fourniture, à des conditions identiques, du charbon et de l'acier sur le marché français et allemand, ainsi que sur ceux des pays adhérents ;
- le développement de l'exportation commune vers les autres pays ;
- l'égalisation dans le progrès des conditions de vie de la main-d'œuvre des industries contrôlées.⁵

En 1951, le Traité de Paris entérine définitivement la création de la CECA, dont Jean Monnet sera le premier président, et dote celle-ci de véritables organes de décisions supranationaux qui serviront de bases pour la future Union européenne⁶. Six ans plus tard, le Traité de Rome sera signé par les six membres de la CECA, donnant naissance à la Communauté économique européenne (CEE) et à la Communauté européenne de l'énergie atomique (Euratom), deux communautés basées, à quelques ajustements près, sur la CECA.

Guillaume Pigeat, Traits d'Unions

⁴ Le 18 avril 1951, les ministres des Affaires étrangères de la République fédérale d'Allemagne, de la Belgique, du Luxembourg, de la France, de l'Italie et des Pays-Bas signent à Paris le traité instituant la Communauté européenne du charbon et de l'acier. De gauche à droite : Étienne Hirsch, Jean Monnet, Robert Schuman, Pierre Uri. © Leo Berger, Mitopress, Droits Réservés.

⁵ L'Organisation Européenne de Coopération Économique (OECE), instituée le 16 avril 1948, est chargée de répartir les crédits accordés par le Plan Marshall entre les différents pays de l'Europe occidentale.

⁶ L'Autorité internationale de la Ruhr est un organisme de contrôle international veillant à la non-remilitarisation de la Ruhr au début de la Guerre froide.

⁷ Les accords prévoient également la mise en place d'un fond de reconversion pour les « mauvais producteurs ».

⁸ Il s'agit de la Haute Autorité, de l'Assemblée Parlementaire et de la Cour de Justice.

EADS

une histoire à succès semée d'embûches

• Ingénieur d'Astrium à l'œuvre dans la salle blanche à Toulouse.

© Photothèque EADS

Le groupe aéronautique et spatial EADS est un fleuron de la coopération industrielle franco-allemande. C'est grâce à cette coopération que l'Europe conserve sa place de constructeur dans ce créneau stratégique. On tend donc à ériger EADS comme modèle et à présenter le groupe comme un exemple à imiter par les autres secteurs d'activité, mais on oublie souvent que l'histoire à succès d'EADS est le fruit d'une constellation particulièrement essentielle bilatérale, à gouvernance paritaire (et politique), présente également des faiblesses non négligeables qui ont été maintes fois source de complications pour l'entreprise au cours des années passées.

Le groupe EADS est créé le 10 juillet 2000, mais c'est une longue histoire qui a précédé sa naissance. Elle commence dans les années 1960 lorsque, face à la surpuissance américaine dans l'aéronautique et au « fossé technologique » entre l'Europe et les États-Unis si souvent débattu à l'époque, les gouvernements et les industriels européens engagent des négociations en vue de regrouper et faire coopérer les constructeurs nationaux de l'industrie aéronautique.

REGROUPER LES RESSOURCES ET LES COMPÉTENCES

Pour pouvoir supporter le coût astronomique des développements et faire concurrence aux sociétés américaines Boeing et McDonnell Douglas, il semble en effet indispensable de regrouper les ressources et les compétences présentes en Europe. C'est ainsi que les premiers entretiens ont lieu en 1965 entre des entreprises allemandes, françaises et britanniques à l'heure où le premier mouvement de concentration s'engage à l'échelle nationale : en Allemagne, on assiste à la création de « Deutsche Airbus GmbH », consortium regroupant dans un premier temps sept sociétés, puis deux ultérieurement (MBB et Fokker-VFW, nées de plusieurs fusions) ; en France, deux entreprises fusionnent au sein de la société (publique) Aérospatiale ; et en Grande-Bretagne, le regroupement de plusieurs sociétés donne naissance à British Aerospace. Airbus Industrie est créé le 18 décembre 1970, au terme de plusieurs années de négociations entre différents partenaires ; il s'agit d'abord d'un projet commun franco-allemand auquel participent Aérospatiale et Deutsche Airbus GmbH (cette dernière rebaptisée ultérieurement DASA au sein du Groupe Daimler). S'y ajouteront plus

tard l'espagnol CASA (en 1974) et la société British Aerospace (en 1979) au titre d'associés minoritaires. Ce partenariat, qui prend la forme d'un Groupement d'Intérêt Économique, marque le début du développement et de l'essor de la gamme Airbus dans l'aviation civile, avec pour premier modèle l'A300 (dont le premier vol a lieu en 1972), bientôt suivi de nombreux autres.

UNE RÉORGANISATION ARDUE

EADS est créé le 10 juillet 2000 et la naissance de ce groupe aéronautique, spatial et de défense intégré constitue une nouvelle étape qualitative.¹ La restructuration des constructeurs européens s'est avérée nécessaire face à l'évolution des marchés et à l'accroissement de la pression concurrentielle. Dans une déclaration commune du 9 décembre 1997, les gouvernements britannique, français et allemand ont en conséquence incité leurs entreprises à s'atteler activement à cette restructuration : « *La France, l'Allemagne et le Royaume-Uni partagent un intérêt politique et économique substantiel à ce que l'Europe dispose d'une industrie performante et compétitive dans l'aéronautique, l'espace et le secteur électronique de la défense* ». Ces propos soulignent une nouvelle fois très clairement le caractère proprement politique d'Airbus et d'EADS.

Les entreprises engagent alors des négociations qui vont s'avérer extrêmement compliquées en raison de leurs divergences d'intérêts (sociétés privées/publiques ; positionnement sur les différents marchés). Différentes alliances et coopérations se font et se défont jusqu'à ce qu'Aérospatiale-Matra (France) et DASA (Allemagne) finissent par s'entendre en 1999 sur la

La restructuration des constructeurs européens s'est avérée nécessaire face à l'évolution des marchés et à l'accroissement de la pression concurrentielle.

création d'une entreprise transnationale du nom d'European Aircraft, Defence and Space Company (EADS) ; le partenaire espagnol CASA les rejoint en décembre tandis que British Aerospace demeure à l'écart du nouveau groupe, même s'il reste actionnaire minoritaire d'Airbus et qu'il est lié à EADS par des coopérations dans d'autres créneaux (fusées, avion de combat Eurofighter). On choisit les Pays-Bas comme siège du groupe, pour des raisons fiscales et juridiques. La France (Groupe Lagardère, État français) et l'Allemagne (Daimler AG) détiennent chacune une participation paritaire de 30 % dans le groupe ; la participation espagnole s'élève à 5,5 % et les actions restantes sont disséminées.

La création d'EADS marque la naissance du premier groupe aéronautique et spatial européen, qui est également le deuxième groupe de défense et qui compte aujourd'hui environ 133 000 salariés (en 2011) répartis sur plus de 70 sites. Par le biais des participations détenues par Aérospatiale-Matra, DASA et CASA dans le capital du nouveau groupe, EADS est désormais présent dans différents secteurs.

- La société Airbus (avions commerciaux) est depuis 2001 une société autonome de droit français qui a son siège à Toulouse. Noyau dur des activités d'EADS, elle compte aujourd'hui plus de la moitié des effectifs du groupe (69 000 salariés) et représente les deux tiers de son chiffre d'affaires. Au pôle Airbus Commercial (avions de ligne civils) est venue s'ajouter en 2009 la filiale Airbus Military, au sein de laquelle est regroupée la production d'avions de transport militaires comme l'A400M, ainsi que d'autres dérivés spéciaux.
- Eurocopter existe depuis 1992 ; la société

• Le concept de la famille des A330 / A340 est unique, avec un empennage de base disponible en six configurations différentes et équipé de deux ou quatre moteurs. L'A330 mesure 59 mètres et peut transporter de 253 à 293 passagers jusqu'à 12 500 km de distance.

© Photothèque EADS

¹ Cf. Jean-Pierre Maulny, Burkard Schmitt, « De EADC à EADS : la naissance difficile d'un champion européen », in *La Revue internationale et stratégique*, été 2000, pp. 35-47.

emploi 20 800 personnes et est aujourd'hui le premier constructeur mondial d'hélicoptères civils et parapublics.

- Astrium (16 600 salariés) est présent dans tous les segments de la filière spatiale (satellites, fusées etc.) et est notamment le principal actionnaire privé d'Arianespace qui fabrique la fusée-porteuse Ariane.

- Cassidian (28 200 salariés) fabrique des avions de combat et intervient également dans le créneau de l'électronique de défense. Une grande partie de la production est implantée en Allemagne.

SUCCÈS ET DIFFICULTÉS

Le groupe industriel qui a vu le jour avec Airbus et EADS a réussi à briser l'ancien monopole des États-Unis sur le marché de l'aéronautique. Dans les années 1970, 90% des avions de ligne vendus sur la planète étaient encore fabriqués par des constructeurs américains. Avec le développement progressif et l'extension de la gamme Airbus, EADS parvient pour la première fois à dépasser son concurrent Boeing dans les années 2000. À la même époque, Eurocopter s'impose quant à lui comme le premier fabricant mondial d'hélicoptères.

Le groupe EADS n'est toutefois pas à l'abri des revers et connaît des difficultés. Le taux de change élevé de l'euro par rapport au dollar en est une. Les avions étant facturés en dollars dans les échanges commerciaux internationaux, les produits d'EADS se renchérissent à chaque réévaluation de l'euro, affectant ainsi la compétitivité ou réduisant le niveau de rendement lorsque les ventes réalisées en dollars génèrent moins de rentrées en euros dans les caisses du groupe. La faiblesse du cours du dollar avait déjà contraint EADS à engager des mesures de rationalisation dans les années 1990 et le problème réapparaît dans les années 2000. L'euro, dont le cours initial atteignait tout juste 1,20 dollar lors de son introduction en 1999 et qui ne cotait plus que 0,90 dollar en 2001-2002, atteint des taux de plus en plus élevés dans les années suivantes pour culminer à 1,60 dollar en 2008. Le cours s'est stabilisé aujourd'hui autour de 1,30/1,40 dollar. Cette situation impose régulièrement la mise en œuvre de plans d'économies de coûts, en dépit de la hausse du chiffre d'affaires du groupe.

La crise engendrée par les problèmes techniques survenus dans la construction de l'A380 en 2006 et par les retards de livraison qui s'en sont suivis est encore plus grave. EADS subit des pertes sensibles de chiffre d'affaires et de bénéfices ; son concurrent Boeing engrange à nouveau davantage de commandes d'avions qu'Airbus et le cours de l'action fléchit. Une affaire de délits d'initiés dans laquelle sont impliqués des hommes politiques français et des membres de la direction du groupe vient encore aggraver la situation. L'entreprise se voit pour la première

fois contrainte d'engager des mesures de restructuration drastiques impliquant des économies de coûts de plus de 2 milliards d'euros, ainsi que la suppression d'environ 10 000 emplois, la vente de certains sites français et allemands, et globalement une optimisation de la collaboration entre les sites Airbus.

Ces plans suscitent une agitation profonde parmi les cadres dirigeants, les salariés et les syndicats, ce qui ne va pas non plus sans affecter la relation entre les partenaires français et allemands. Ces derniers se reprochent mutuellement d'être responsables des pannes et autres problèmes techniques ; les mesures de rationalisation envisagées sont passées au peigne fin pour vérifier qui doit faire le plus de sacrifices et si ces mesures ne violent pas l'équilibre franco-allemand savamment élaboré. Dans ces circonstances, il est inévitable que les

Les problèmes techniques survenus dans la construction de l'A380 en 2006 et les retards de livraison engendrent des pertes sensibles de chiffre d'affaires.

hommes politiques s'en mêlent et prennent la défense des sites de production qui leur sont proches. L'affaire finit par se muer en combat des chefs politique et atteint le niveau de la coopération gouvernementale franco-allemande. Si une politisation de cette nature est absolument préjudiciable à l'entreprise, il n'y a toutefois guère moyen de l'éviter car Airbus, et plus tard EADS, sont nés de la volonté politique et de la coopération industrielle des deux gouvernements.

LIMITES DU PARITARISME

La crise de 2006-2007 met aussi en lumière une série de problèmes structurels de l'entreprise. La première série de problèmes concerne la parité et les doubles structures. L'entreprise étant un produit de la collaboration franco-allemande, la structure d'actionnariat et de direction d'EADS repose depuis sa création sur un principe de stricte parité. Les parts des actionnaires français et allemands ont été fixées à 30% chacune, la holding française regroupant l'État français et le Groupe Lagardère tandis que les parts allemandes du Groupe Daimler sont détenues sans participation publique directe. Les deux pays disposent donc chacun de deux



• Ci-contre : Des ingénieurs au travail à la ligne d'assemblage final d'Eurocopter à Marignane, France. © Photothèque EADS

représentants au Conseil d'administration. Mais cette parité se traduit également par une double gouvernance qui fait que les postes de direction sont pourvus à la fois par un Français et un Allemand ; chaque rapport d'un collaborateur doit par ailleurs être présenté à un supérieur hiérarchique de l'autre nationalité, selon un principe de « reporting croisé ».

Ce mode de fonctionnement s'est rapidement avéré très lourd. La logique des « blocs » nationaux qui le sous-tend entrave la communication et renforce la méfiance – sans parler des surcoûts qu'elle engendre. La crise de 2006-2007 a notamment pour effet de rationaliser ces structures peu praticables et de les alléger au profit d'une approche globale de l'entreprise.²

Second problème structurel : les sites. Cette même logique nationale, doublée de l'exigence d'équilibre, caractérise également les entités de production. La production est répartie sur une quarantaine de sites en Europe, dont chacun veille à s'assurer une part « équitable » de la production et des emplois. À ce problème vient se greffer un manque de compatibilité entre les composants et les outils normatifs utilisés par les différents sites fabriquant les parties des avions. Les difficultés techniques rencontrées par l'A380 sont mises sur le compte de cette situation. Mais les tentatives engagées par la direction du groupe pour tirer les conséquences de la crise et optimiser le partage des tâches entre les sites (dont certains sont par ailleurs appelés à être externalisés) se heurtent à de nombreuses résistances et sont accueillies avec méfiance, chaque partie s'interrogeant sur l'« égalité de traitement » des intérêts français et allemands.

Troisième problème : les cultures d'entreprise et le rôle de l'État. EADS (comme Airbus) doit son existence à la volonté politique des gouvernements ; il était donc logique que depuis sa création, le groupe fut soumis à des influences politiques. Ces influences se sont néanmoins révélées être un boulet qui freine de plus en plus la poursuite du développement de l'entreprise – d'autant que les cultures économiques et les cultures d'entreprise des deux pays sont très différentes.³ Le rôle des États a du reste toujours donné lieu à des discussions : tandis que dans la perspective française, il est évident, voire même impératif, que l'État ait une participation directe dans le capital d'EADS et qu'il fasse valoir son influence sur les décisions stratégiques, l'Allemagne a pour sa part refusé cette approche. Selon la perception allemande de l'ordre économique, EADS devrait être un groupe « normal », à même de prendre ses décisions opérationnelles et de les mettre en œuvre en toute autonomie. Le gouvernement fédéral a donc recherché sciemment une solution impliquant le secteur privé et a trouvé en Daimler un groupe qui détient le lot d'actions allemandes et qui dispose de représentants dans les organes de direction et de surveillance. Les discussions menées pour sortir de la crise qui a



• EADS EFW (Elbe Flugzeugwerke GmbH) est le centre de compétences d'EADS où s'effectue la conversion des avions passagers en avions de fret : A300 et A310 gros-porteurs. © Photothèque EADS

secoué l'entreprise en 2006-2007 ont cependant révélé que les pouvoirs politiques allemands (gouvernement fédéral et gouvernements des Länder concernés) interfèrent massivement dans la stratégie de l'entreprise autant que la France lorsqu'il s'agit de faire valoir les intérêts des sites allemands et de défendre les emplois en Allemagne. Dans la nouvelle structure d'actionnariat décidée à la fin 2012, le gouvernement fédéral va même jusqu'à imposer que l'État allemand détienne à l'avenir 12% du capital-actions d'EADS (par l'intermédiaire de la banque publique de développement « Kreditanstalt für Wiederaufbau »), au même titre que l'État français. Le projet de fusion entre EADS et BAE Systems porté par le patron d'EADS Thomas Enders au cours de l'été 2012 a finalement échoué, victime lui aussi des résistances politiques et notamment (quoique non exclusivement) du veto du gouvernement fédéral qui craignait qu'en cas de fusion, la production allemande soit marginalisée par rapport à la France et la Grande-Bretagne.⁴ Outre le renforcement du secteur de la défense européen, cette fusion aurait eu pour effet bénéfique d'assouplir le paritarisme rigide entre la France et l'Allemagne et de réduire l'influence des gouvernements tout en marquant une nouvelle étape sur la voie de la « normalité » pour EADS.

La réforme qui a fait suite à l'échec de la fusion avec BAE Systems en décembre 2012 a désormais ramené la part totale des actionnaires publics à environ 30% (outre la France et l'Allemagne qui détiennent chacune 12% du capital, l'État espagnol conserve une participation de 4%). Les gouvernements impliqués continuent de jouer le rôle de garants de l'indépendance d'EADS en cas de tentatives d'OPA hostiles, mais ils devraient exercer à l'avenir une pression politique moins directe sur la direction du groupe. Le chemin à parcourir par EADS est encore long pour devenir un groupe vraiment européen où la logique d'entreprise prime sur la logique politique des quotas nationaux. Celui-ci est toutefois indispensable pour que l'histoire à succès d'EADS se poursuive à l'avenir.

Henrik Uterwedde. Traduction : Brigitte Reins
Le professeur Henrik Uterwedde est directeur-adjoint du Deutsch-Französisches Institut de Ludwigsburg.

² Cf. Kai Behrens, Jean-Marie Clouet, « EADS, une normalisation européenne entre intérêts nationaux et mondialisation », in *Visions franco-allemandes*, n° 14, juillet 2009, Paris : IFRI.

³ Cf. Christoph Barmeyer, Ulrike Mayrhofer: « Culture et relations de pouvoir: une analyse longitudinale du Groupe EADS », in *Gérer et comprendre*, n° 88, juin 2007, pp. 4-20; Henrik Uterwedde : « Politique industrielle : heurts et malheurs de la coopération franco-allemande », in : *Annuaire Français des Relations Internationales*, Vol X, Bruylant, Bruxelles, 2009, pp. 563 – 577.

⁴ Cf. Hélène Masson : EADS – BAE Systems. Défis, contraintes et opportunités d'un rapprochement, Note Nr. 09/12, 8.10.2012, Paris : Fondation pour la recherche stratégique.



Villeroy & Boch

une entreprise franco-allemande ?



Installée au cœur de la Sarre, l'entreprise familiale Villeroy & Boch est l'une des plus anciennes faïenceries d'Europe. Fondée en 1748 en Lorraine par François Boch, elle connut son véritable essor lors de l'alliance, en 1836, des Boch avec une famille concurrente : les Villeroy. En deux siècles et demi, Villeroy & Boch a su s'imposer dans le monde entier comme une entreprise leader dans la production de céramique haut de gamme et de solutions complètes.

• Ci-dessus : Les graveurs sur cuivre travaillaient pendant des mois pour obtenir des décors imprimés aussi sophistiqués que ceux représentés sur ces assiettes des années 1830.

© Archives Villeroy & Boch

• Ci-contre : Une entreprise moderne avec une tradition vivante : voilà ce qu'incarne Villeroy & Boch AG, dont le siège est situé dans une abbaye baroque, sur les bords de la Sarre.

© Archives Villeroy & Boch



Mettlach, c'est Villeroy & Boch. En accueillant le siège du groupe spécialisé dans la production de céramique, cette localité des bords de la Sarre a acquis une place sur la carte de l'histoire de l'économie. Les acteurs politiques sont eux aussi amenés à la découvrir : le matin du 5 décembre 2006 par exemple, la chancelière allemande Angela Merkel accueillit pour un échange informel Jacques Chirac, alors Président de la République, au château Saareck, qui sert de lieu de réception de Villeroy & Boch. Les discussions portèrent naturellement sur l'Europe.

LA SARRE : UN SYMBOLE DE L'ENTENTE ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE FRANCO-ALLEMANDE

Déjà 41 ans auparavant, en juin 1965, le premier chancelier de la République Fédérale d'Allemagne Konrad Adenauer avait plaidé avec ferveur pour l'Europe à Mettlach, lors d'une visite chez Villeroy & Boch, deux ans après avoir quitté ses fonctions officielles. Adenauer avait alors qualifié la Sarre, qui n'avait rejoint la République Fédérale qu'en 1957, de Land « qui reconnaît et réalise la tâche historique qu'il a reçue, celle de rendre toujours plus solides et amicales les relations unissant l'Allemagne et la France. (...) et c'est maintenant la grande tâche allemande pour l'avenir : tout faire afin que cette Europe soit construite, dure et reste forte. »

De concert avec le président du Conseil Pierre Mendès-France, Konrad Adenauer avait formulé en 1954 le statut spécial de la Sarre qui prévoyait une large européanisation de son

territoire. Le directeur général de Villeroy & Boch de l'époque, Luitwin von Boch-Galhau, avait soutenu cette idée avec enthousiasme : le territoire de la Sarre était certes petit, mais il affichait un fort dynamisme économique grâce à l'exploitation minière et avait été pendant des décennies l'objet de convoitises françaises et allemandes. Il ne devait plus appartenir ni à l'Allemagne ni à la France mais devenir le noyau d'une Europe unie. Luitwin von Boch, que les autorités militaires françaises avaient nommé à la fin de la Seconde Guerre mondiale premier sous-préfet de l'arrondissement de Merzig-Wadern, dont fait partie Mettlach, n'avait appartenu à aucune organisation nazie. En rien son amour pour la France n'avait été affecté par le soi-disant « antagonisme héréditaire » des deux pays.

Que Luitwin von Boch soit né un 14 juillet, jour de la fête nationale française, n'est assurément qu'un clin d'œil du destin. Il était cependant intimement convaincu qu'une construction politique d'avenir en Europe pouvait uniquement se faire par la réconciliation et le rapprochement de l'Allemagne et de la France. Son engagement l'avait aussi amené à devenir, entre autres, cofondateur de l'Université bilingue de Sarrebruck. Il voyait dans le statut de la Sarre une grande opportunité de dépasser les égoïsmes nationaux et de donner un nouvel essor à l'idée même de l'Europe. Cependant, lors du référendum de 1955, la population sarroise rejeta le statut et décida d'intégrer la République Fédérale d'Allemagne.

L'« Europe » est le mot-clé de cette histoire. « *Villeroy & Boch est une entreprise européenne, et cela dès le début. Elle fut créée à la croisée des cultures dans une région centrale de l'Europe, où se situent encore aujourd'hui l'administration centrale du groupe et les départements essentiels pour le fonctionnement de l'entreprise* », explique Wendelin von Boch-Galhau, actuel président du Conseil de surveillance et ancien président du Directoire de la société Villeroy & Boch AG de 1998 à 2007.

LA FABRIQUE IMPÉRIALE ET ROYALE BOCH : UNE AVANT-GARDE INDUSTRIELLE

Lorsqu'en 1748 le fondeur de métal François Boch, son ancêtre, créa un atelier de poterie dans la localité lorraine d'Audun-le-Tiche et commença à produire de la vaisselle en céramique, la Lorraine n'était ni française ni allemande, mais un duché plus ou moins indépendant, gouverné par Stanislas 1^{er} Leszczyński, ancien roi polonais et beau-père de Louis XV. Ce n'est que dix-huit ans plus tard, en 1766, que la Lorraine fut rattachée à la France. La même année, les trois fils du céramiste, Pierre-Joseph, Dominique et Jean-François, reçurent l'autorisation de l'impératrice autrichienne Marie-Thérèse de créer un nouveau lieu de fabrication dans le pays voisin, le Luxembourg, qui était à l'époque l'une des provinces néerlandaises de l'Autriche. Grâce à leur réputation grandissante, les trois frères acquirent le droit de donner à

l'entreprise le titre de « Fabrique Impériale et Royale » et d'aposer sur le bâtiment de l'usine les armoiries impériales. La qualification de « fabrique » dénote une forme précoce d'entreprise industrielle. Elle précède de trois ans le brevetage de la machine à vapeur de James Watt que beaucoup considèrent comme le signe du début de l'industrialisation. Les trois frères voulaient – et c'était décisif – pouvoir proposer leurs marchandises à des prix défiant toute concurrence : chose impossible avec des produits fabriqués de manière artisanale.

Les méthodes de production vraiment industrielles ne furent cependant introduites que par Jean-François Boch, le fils de l'un des frères. Celui-ci acheta en 1809 à Mettlach sur la Sarre l'ancienne abbaye baroque des Bénédictins qui avait été sécularisée, et y installa un atelier de céramique ultramoderne pour l'époque. Il utilisa, pour actionner ses machines, la puissance hydraulique d'un torrent à forte pente se jetant dans la Sarre. C'était en pleine période napoléonienne et Mettlach était alors en France.

Les machines étaient le moteur de l'industrialisation ; elles permettaient de répéter à volonté une étape de travail, et donc de produire en plus grande quantité. Après être passé par Mettlach, Carl Friedrich Schinkel, le grand architecte du classicisme prussien, se souvint avec un étonnement admiratif qu'il y avait vu une machine « dans laquelle un fil découpait très régulièrement les disques d'argile tendre en un nombre souhaité de parts, lesquelles étaient ensuite déposées sur les moules des assiettes et des coupes ». Schinkel, n'étant pas céramiste, employait le terme d'argile pour la pâte céramique. Mais il avait très bien compris la fonction de la machine développée par Jean-François Boch. Elle servait à diviser automatiquement en portions le matériau qui était ensuite façonné dans des moules en acier. Cette technique n'existait pas même en Angleterre, alors à la pointe de nombreux domaines industriels. Jean-François Boch qui avait étudié la physique et la chimie à Paris, s'était fixé pour but de mécaniser complètement la production de céramique. Quand la machine dont il avait besoin n'existait pas encore, il l'inventa.

LES FAMILLES VILLEROY ET BOCH ALLIÉES FACE À LA CONCURRENCE ANGLAISE

Cependant, une étape du processus de fabrication continuait de se soustraire à la répétition technique : le décor. Si les tasses, assiettes, coupes et autres récipients ne devaient pas rester blancs, il fallait bien les peindre. Ce travail était réalisé à la main, prenait beaucoup de temps et coûtait donc cher. Trop cher pour le but recherché, à savoir le maintien des produits à un prix abordable pour de larges couches de la population. Ce problème préoccupait également le fabricant de céramique Nicolas Villeroy. Ce négociant, né à Metz, était depuis 1791 à la tête d'une faïencerie non loin de Mettlach, à Vaudrevange sur la Sarre. Il était issu d'une vieille famille française installée en Lorraine dans la région de Toul depuis le XIV^e siècle.

Les familles Boch et Villeroy étaient déjà en relation d'affaires

Jean-François Boch entreprit, à partir de 1809, de mécaniser la production de céramique. Quand la machine dont il avait besoin n'existait pas, il l'inventa !



• Ci-dessous :
Fabrication des
carreaux de
Mettlach vers 1893 :
les moules
étaient remplis
de pâte céramique
avec de petites
pelles avant de
passer sous
les presses
hydrauliques.
© Archives Villeroy & Boch

dans les premières années de la fabrique de Mettlach. On se procurait mutuellement des matières premières. Des deux côtés, on créa des œuvres caritatives pour les ouvriers.

On utilisait même en commun un entrepôt de livraison mis en place par Nicolas Villeroy à Mannheim. Mais surtout, il fallait faire face à la concurrence anglaise, qui, après la levée du blocus continental instauré par Napoléon, avait su reprendre très rapidement ses positions dominantes sur le marché. Et en matière de reproduction du décor, les Anglais étaient véritablement à l'avant-garde du progrès : ils savaient déjà imprimer des motifs d'une seule couleur, d'une manière certes encore imparfaite mais qui constituait une étape fondamentale pour la production en série à un moindre coût.

Il s'agissait, pour les Allemands, d'adapter ces procédés à leur production, mais aussi de les optimiser afin de satisfaire leurs exigences propres. Jean-François Boch développa alors une méthode permettant la multiplication des plaques d'impression à peu de frais. Vers 1824, l'usine de Mettlach réussit notamment à réaliser une impression sous la glaçure, ce qui permettait de protéger le décor. On réussit ensuite à résoudre le problème de l'impression en plusieurs couleurs.

Si Jean-François Boch avait pu profiter du savoir-faire anglais, après s'être informé en détail lors d'un voyage en Angleterre en 1823, Nicolas Villeroy avait quant à lui pris de l'avance. Dès 1815, l'année durant laquelle Vaudrevange repassa en territoire allemand pour s'appeler depuis Wallerfangen, son

entreprise avait réussi à appliquer une impression monochrome sur la glaçure. C'est un Anglais qui avait dirigé l'atelier d'impression.

La véritable concurrence venait en effet des fabricants anglais, et non pas de celui établi à quelques kilomètres en amont ou aval. Partant de ce constat, la conséquence logique était de conjuguer les forces du négociant et celles du technicien et scientifique et d'en tirer profit dans une entreprise commune. Le 14 avril 1836, le contrat de fusion fut signé au moulin à eau appartenant aux Boch, situé sur la Sarre à Fremersdorf. L'entreprise Villeroy & Boch était née. Cette union des talents fut une étape décisive : l'entreprise était désormais de taille à tenir les autres en échec.

L'EXPLOSION DE L'EXPORT ET L'INVENTION DE LA CÉRAMIQUE SANITAIRE

Le 14 avril 1836, les familles Villeroy et Boch fondèrent une entreprise commune. Cette union des talents de négociant et de technicien leur permit de tenir les autres en échec.

Six ans après la fusion, l'union par alliance vint parfaire l'union d'affaires : Eugen, le fils de Jean-François Boch, épousa Octavie, la petite-fille de Nicolas Villeroy. La même année, en 1842, Jean-François Boch céda la direction de l'entreprise de Mettlach à Eugen. Le site de Wallerfangen fut également doté d'un nouveau directeur, Alfred Villeroy, le petit-fils du fondateur. La relève de génération était accomplie.

Deux personnes à la tête de l'entreprise unifiée, c'était à la longue une de trop. Cependant les familles associées ne purent se

résoudre qu'en 1866 à reporter la responsabilité sur une seule personne, Eugen Boch. Et pendant près de cent cinquante ans, la direction générale, devenue plus tard la présidence du directoire, resta entre les mains de la famille au nom allemand. Ce n'est que depuis quelques années qu'un représentant de la famille des Villeroy fait à nouveau partie du plus haut organe de décision de l'entreprise, devenue société anonyme en 1987. Nicolas Luc Villeroy est ainsi membre du directoire et responsable de la division « Arts de la table ». Jadis, le fait que le choix se soit porté sur Eugen Boch tombait sous le sens. L'entrepreneur génial avait déjà fortement marqué Villeroy & Boch de son empreinte. Durant près de deux décennies et demie, l'expansion de l'entreprise s'était effectuée sous son égide à un rythme vertigineux. Non seulement Mettlach, mais aussi toute la région avait pris un grand essor. On fournissait régulièrement toutes les grandes villes allemandes. À partir de l'entrepôt de fabrique à Mannheim, on commença à conquérir de nouveaux marchés par bateau. La première livraison effectuée à Londres en 1848 fut un petit triomphe. Cent ans après les débuts artisanaux dans l'humble village d'Audun-le-Tiche, on avait réussi à s'imposer en Angleterre, le pays du progrès industriel qui abritait tant de faïenciers renommés ! Paris, Amsterdam, Varsovie, Moscou, Saint-Petersbourg, les pays scandinaves, la Grèce, la Turquie, l'Égypte, tous s'approvisionnaient chez Villeroy & Boch. À la fin des années 1840, les premières cargaisons traversèrent l'Atlantique à destination de l'Amérique du Nord et du Sud.

En outre, une nouvelle usine avait été inaugurée à Dresde principalement pour desservir correctement les pays et régions de la mer du Nord et de la mer Baltique, en suivant le cours de l'Elbe. En 1866 débuta la construction d'une usine supplémentaire à Mettlach : une fabrique de mosaïque. C'était une usine d'un type totalement inédit, car même les produits pour lesquels elle avait été spécialement conçue constituaient une nouveauté : il s'agissait de carreaux de couleur extrêmement résistants, qui furent connus sous le nom de « Carreaux de Mettlach » et firent fureur dans le monde entier à un point que personne n'aurait pu imaginer. « J'espère que nous sommes en bonne voie pour trouver une méthode permettant de faire du beau à bon marché », avait dit l'archéologue amateur Eugen Boch en commentant son intention de copier des sols en mosaïque antiques. Les carreaux en céramique n'étaient pas en soi une nouveauté. Villeroy & Boch les fabriquaient depuis des décennies. Mais l'idée centrale de « faire du beau à bon marché », qui soit en plus d'une qualité extrêmement résistante, servit de base à la fabrication industrielle chez Villeroy & Boch. Eugen Boch, qui était non seulement un entrepreneur exceptionnel, mais faisait aussi preuve d'un esprit remarquablement social, fut anobli à titre héréditaire en 1892 par l'empereur allemand qui avait été rétabli depuis la fin de la guerre franco-allemande.

Au même moment, une nouvelle catégorie de produits vint encore s'ajouter aux précédentes, la céramique sanitaire. En développant des méthodes et des matériaux fondamentaux pour la fabrication industrielle, Villeroy & Boch jeta les fondements de tout un secteur et contribua aussi au développement de l'hygiène. Son succès inégalé perdure

encore aujourd'hui. La céramique sanitaire, comme par exemple les lavabos et les W.-C., représentent la part principale du chiffre d'affaires de la division Salle de Bains & Wellness, participant aujourd'hui pour plus de 60 % au chiffre d'affaires total. En cette fin de XIX^e siècle, Villeroy & Boch avait trouvé une structure de produits viable pour des décennies. Quinze usines en Europe, au Mexique et en Thaïlande appartiennent aujourd'hui à Villeroy & Boch, et l'une d'entre elles, une usine d'équipements sanitaires, est encore située dans le Sud de la France, à Valence d'Agen.

UNE ENTREPRISE RÉSOLUMENT EUROPÉENNE

La question de savoir si l'entreprise Villeroy & Boch est ou fut plutôt allemande ou plutôt française est abordée dans un petit chapitre du livre publié à l'occasion du 250^e anniversaire de l'entreprise en 1998, *Villeroy et Boch, 250 ans d'histoire industrielle en Europe*. On y peut lire :

« JEAN-FRANÇOIS OU JOHANN-FRANZ ?

En 1766, les frères Pierre-Joseph, Dominique et Jean-François devinrent français, puisqu'ils n'abandonnèrent point leur petite fabrique d'Audun-le-Tiche, commune de Lorraine à laquelle ils demeurèrent toujours très attachés. C'est là que se trouvait la maison familiale qui symbolisait également leurs origines industrielles. Ils acquirent en même temps la nationalité luxembourgeoise. En effet, leur centre de vie se déplaça de l'autre côté de la frontière pour se fixer dans le Saint Empire romain germanique, tel qu'il existait formellement encore à l'époque, dans la province occidentale autrichienne. Quarante-trois années plus tard, Jean-François, le fils de Pierre-Joseph, fonda une nouvelle usine au bord de la Sarre à Mettlach, appelée à devenir un jour le siège de l'entreprise Villeroy & Boch, en Allemagne.

Il fut un temps où les chroniqueurs se plaisaient à changer François en Franz et Pierre-Joseph en Peter-Josef. Il ne s'agissait que de tentatives de coller une étiquette nationale à une entreprise qui avait entre-temps atteint une taille internationale. On se posait la question : les origines de cette entreprise mondiale sont-elles en fait allemandes ou françaises ? Et on simplifiait la réponse en choisissant la variante allemande du nom. La question en soi est un non-sens.

Le développement de Villeroy & Boch s'est fait, par essence, à la jonction de plusieurs cultures. Ses racines existent des deux côtés de la frontière qui, au sens politique du terme, n'en est pratiquement plus une aujourd'hui. Jamais la frontière linguistique franco-allemande qui passe au beau milieu de la région où la société fut jadis chez elle n'a constitué une séparation. Pour les générations fondatrices, le français fut la langue maternelle ; pour celles d'aujourd'hui, c'est l'allemand. Ce sont des hasards liés au lieu de naissance. Depuis toujours, on a évolué de part et d'autre de la frontière et assimilé les particularités de chacune des cultures. L'adaptabilité est l'une des vertus décisives qui caractérisent à la fois les entrepreneurs et les entreprises. Depuis ses premiers jours, Villeroy & Boch est une entreprise européenne. Le certificat de confirmation du fils de Pierre-Joseph datant de 1791 a été conservé. On peut y lire qu'il ne s'appelle ni Jean-François, ni Johann Franz, mais Joannes Franciscus. »

Rainer Desens
Traduction : Claire Lovy

L'industrie automobile française en Allemagne une histoire mouvementée

Les relations industrielles entre la France et l'Allemagne sur le segment automobile sont anciennes : dès 1927, en effet, Citroën ouvrait une usine de fabrication à Cologne. Si la marque aux chevrons a longtemps été la plus prospère et la plus connue en Allemagne, elle s'est cependant vite retrouvée en concurrence avec Renault qui, dès la fin de la Seconde Guerre mondiale, s'est développé avec succès en RFA. Citroën, Renault, Peugeot : tous les constructeurs français ont vu leurs ventes s'envoler à l'ouverture de la CEE puis retomber lors du second choc pétrolier, avant de repartir après la réunification de l'Allemagne. Avec des succès commerciaux parfois imprévus, un engouement du public parfois surprenant, l'histoire de l'industrie automobile française en Allemagne s'est avérée tout au long du XX^e siècle particulièrement mouvementée – et à ce titre, singulièrement intéressante à étudier.

Avant que les automobiles Ford ne sortent des chaînes de production à Cologne, au début des années 1930, il existait dans cette ville depuis 1927 une usine Citroën déjà équipée d'une petite chaîne de montage.

La marque aux chevrons, promue dans les années 1920 plus gros fabricant automobile européen, avait acquis en 1926 à Köln-Poll, sur la rive droite du Rhin, les usines du constructeur ferroviaire Rheinwerk GmbH, et y avait installé un atelier de montage pour automobiles. Le 8 janvier 1927, l'usine était inscrite au registre du commerce et en 1928, elle comptait déjà plus de 1 000 salariés.¹

Ce site fut, semble-t-il, choisi parce que la chaîne de montage était raccordée par voie de chemin de fer. La situation politique houleuse entre les deux États naguère ennemis, l'Allemagne et la France, connaissait en 1926 un climat d'apaisement. À l'issue de la Première Guerre mondiale, la Rhénanie était une zone démilitarisée occupée par les troupes alliées. Au début de l'année, la puissance d'occupation britannique avait évacué la zone de Cologne et la même année, la jeune République de Weimar avait été admise à la Société des Nations. C'est Konrad Adenauer qui était alors maire de Cologne, fonction qu'il exerçait depuis 1917.²

Les raisons qui amenèrent Citroën à s'établir à Cologne sont sans mystère : la ville, réputée entre autres pour le commerce des parfums, s'était développée principalement sur la rive gauche du Rhin et appartenait à l'espace économique situé entre le Rhin et la Meuse. Cet espace dynamique apportait des débouchés intéressants pour l'industrie française, et notamment l'industrie textile. Il en allait de même de la

région allemande du Haut-Rhin aux environs de Karlsruhe, en raison de sa proximité avec Bâle et Strasbourg, mais aussi de la Sarre qui entretenait des liens privilégiés avec la Lorraine. Après la Première Guerre mondiale, la minette de Lorraine faisait de la France le premier pays producteur européen de minerai de fer, et celle-ci souhaitait évidemment l'exporter dans la région industrielle de Rhénanie-Westphalie. Du fait des relations tendues entre la France et l'Allemagne à l'issue de la Première Guerre mondiale, les entreprises françaises semblent avoir apprécié la Rhénanie et tout particulièrement les zones situées sur la rive gauche du Rhin – zones que la France avait en partie cherché à séparer de l'Allemagne lors du Traité de Versailles. C'est ainsi qu'en 1931, Michelin ouvrit une usine à Karlsruhe. Le fabricant de stylos bille Bic devait lui aussi s'y installer quelques années plus tard. De plus, les entreprises françaises aimaient choisir des sites pas trop éloignés de la France, et Cologne était à ce titre idéale, puisque accessible par le train au départ de Paris.

Dès 1926, Citroën ouvrit sur l'artère la plus prestigieuse de Berlin, *Unter den Linden*, un salon automobile qui lui offrait une vitrine de luxe. Berlin était non seulement la capitale, mais aussi une importante plaque tournante des taxis. Citroën put rapidement y faire de bonnes affaires d'autant plus que des possibilités de financement attractives lui facilitaient la tâche. Citroën étant à la fois à la pointe du progrès technique et très fiable, la marque rencontra un franc succès en Allemagne. À cela s'ajoutait une publicité innovante : Citroën se targuait en effet d'être « entièrement allemande », et l'argument eut, à l'époque, un effet tout à fait positif sur les ventes. Citroën se vit toutefois interdire à plusieurs reprises l'usage de ce slogan ; pourtant, les voitures montées à Cologne étaient de fait pour la plupart équipées de pièces fabriquées en Allemagne. Dès son installation outre Rhin, Citroën avait en effet passé commande auprès d'entreprises allemandes, dont les Aiguillages de Berlin (Berliner Blockwerk) de Siemens & Halske et Ambi Buss à Berlin-Joachimsthal. Le capitonnage en velours des véhicules était également fabriqué par l'industrie textile allemande.³ C'est à ce titre qu'on peut sans doute voir dans l'usine Citroën un exemple d'application pratique des réflexions nourries par Adenauer au début des années 1920 : ce dernier cherchait en effet à créer une forme d'interdépendance économique entre l'Allemagne et la France de nature à surmonter les tensions entre ces deux ennemis héréditaires.

RENAULT ET PEUGEOT SOUS LA RÉPUBLIQUE DE WEIMAR⁴

Avec plus de 350 concessionnaires au début des années 1930 et plus de 18 000 véhicules vendus jusqu'en 1935, Citroën connaissait en Allemagne un succès incontestable. La politique d'autarcie menée par Hitler mit cependant un terme au commerce d'automobiles françaises en Allemagne à la fin de cette même décennie.⁵

Outre Citroën, d'autres marques françaises étaient implantées en Allemagne, mais, contrairement à Citroën, leur présence sur le marché allemand restait marginale.

Dès 1926, Citroën ouvrit sur l'artère la plus prestigieuse de Berlin un salon automobile qui lui offrait une vitrine de luxe.

En 1906, Renault avait fondé sa succursale allemande à Berlin ; la Première Guerre mondiale marqua une interruption de cette activité qui reprit en 1927 à Francfort-sur-le-Main sous la forme de la Régie Renault Allemagne (*Deutsche Renault Automobilgesellschaft*), laquelle s'établit à Berlin en 1934 après un passage à Kehl, dans le Grand-Duché de Bade en 1932. Dans la période de tension comprise entre 1922 et 1926, Renault déploya ses efforts en direction des régions séparées de l'Allemagne⁶ mais aussi

des régions allemandes occupées. Les frères Biguet, concessionnaires Renault du XVI^e arrondissement huppé de Paris, étaient chargés de la Rhénanie alors occupée⁷ et du Territoire du Bassin de la Sarre, placée sous mandat de la Société des Nations (SDN). Ce contexte particulier renforçait l'intérêt commercial de la région, d'autant qu'en 1923, le franc français était l'unique monnaie ayant cours dans la Sarre. En 1923, les frères Biguet ouvrirent à Sarrebruck leur « Garage moderne », ultérieurement rebaptisé « Industrie Automobile », tout en s'implantant aussi à Bonn, tout près de Cologne. Les mines de la Sarre aux mains des Français étaient alors les principaux clients de Renault et elles lui achetaient camions et machines en quantité. Renault et Citroën étaient les marques automobiles les plus florissantes de la région ; le concessionnaire Citroën de Sarrebruck écoulait 1 000 automobiles en 1924.⁸ Comparée à ses deux rivales françaises, Peugeot était nette-

³ Cf. Avant-propos de Immo Mikloweit, in: Hans-Christian Herrmann, op. cit.

⁴ Cf. Hans-Christian Herrmann, *Die Geschichte von Peugeot in Deutschland (Histoire de Peugeot en Allemagne)*, Riedstadt 2010, p. 11.

⁵ *Ibid.*

⁶ Les régions séparées désignent les territoires perdus par l'Allemagne après la Première Guerre mondiale et la signature du Traité de Versailles. Parmi maints territoires, l'Allemagne doit céder l'Alsace-Lorraine à la France qui n'obtient cependant pas la Sarre (qui couvre alors deux tiers des besoins français en charbon !), ni une frontière définie par le Rhin.

⁷ Au prétexte des retards pris par l'Allemagne dans le paiement des réparations, les troupes françaises et belges occupèrent la Rhénanie de 1923 à 1924.



• Page de gauche : la Traction Avant était très répandue dans la Sarre, mais rare en République fédérale. Au premier semestre 1951, 108 exemplaires de Citroën 11 CV furent vendus en Allemagne, contre seulement 23 en 1954. © Archives municipales de Saarbrücken, Fonds Mittelstaedt

• Ci-contre : Publicité Citroën des années 1920 dans le quotidien *Saarbrücker Zeitung*.

* Cf. Hans-Christian Herrmann, *Saarbrücken in Fahrt. 125 Jahre Automobil in der Saar* (Sarrebuck en ligne. 125 ans d'histoire de l'automobile sur la Sarre), Marpingen 2011, p. 36.

* Cf. Jean Louis Loubet, *Citroën, Peugeot, Renault et les autres : Histoire de stratégies d'entreprises*, Boulogne-Billancourt, ETAI, 1999.

ment moins bien positionnée à l'exportation. Entre 1925 et 1935, le cycliste Henri Jeannin vendit en Allemagne des automobiles Peugeot depuis Berlin. Jeannin, originaire du Doubs, pays natal de Peugeot, avait vécu à Berlin où il avait fondé en 1901 une usine de moteurs d'aviation. En 1935, Jeannin cessa son activité et, à partir de 1936, sur fond de régime d'autarcie hitlérienne, c'est à la Compagnie automobile KHG (*Kraftwagenhandels-gesellschaft*) établie à Sarrebuck que passa le contrôle du marché allemand.

ENVOIÉE DES EXPORTATIONS SOUS LE SIGNE DE LA CEE

Dans la période de l'entre-deux-guerres, Citroën et Renault se livrèrent une féroce concurrence pour prendre la tête de l'industrie automobile en France⁹. Après la Seconde Guerre mondiale, ce fut toutefois la Régie nationale des usines Renault qui prit la première place. Renault engagea avec Simca le développement de ses exportations. En 1949, l'usine Renault Allemagne vit le jour à Baden-Baden, proche de la frontière et capitale de la zone sous occupation française. L'usine déménagea en 1954 à Cologne avant de s'étendre à Brühl à partir de 1960. En parallèle, Renault mit rapidement sur pied un réseau dense de concessionnaires et investit dans la publicité.

Citroën embraya lui aussi en 1950 sur sa période coloniale mais ne prit son essor que lentement. Il ne présentait pas la même assise financière que Renault.

Dans les années 1950, contrairement à ce qu'on pouvait observer en Allemagne, l'intérêt des entreprises automobiles françaises pour l'exportation était plutôt faible.

La demande dépassait de loin l'offre. Compte tenu du déficit chronique du commerce extérieur, le gouvernement français fit pression sur le secteur et c'est dans ces circonstances que Renault se développa fortement outre-Rhin. La construction de la Communauté Economique Européenne donna quant à elle une impulsion décisive à la croissance extérieure de l'industrie automobile française, l'extension massive des capacités de

production étant devenue rentable. À ce titre, l'année 1959 marqua une césure dans l'histoire de l'industrie automobile européenne : on observa en effet une montée en flèche du nombre d'importateurs à la conquête du marché allemand. Dès 1967, Renault Allemagne détenait une part de marché de 5%, contre environ 1% pour Peugeot et Citroën. Cette même année, soit pratiquement vingt ans après Renault, Peugeot se décida à créer une succursale en Allemagne, la première dans l'histoire de l'entreprise. Jusqu'alors, la marque au lion avait chargé des commerçants de la représenter à l'exportation et de s'occuper sur place des importations – depuis 1952, c'était l'entreprise Walter Hagen, établie à Krefeld, qui gérait le marché allemand. Peugeot choisit pour site de sa nouvelle succursale non pas la ville de Francfort, comme prévu initialement, mais celle de Sarrebuck, située directement à la frontière franco-allemande, à soixante kilomètres de Metz et à une bonne centaine de Strasbourg. La Sarre n'avait été rattachée à la République fédérale qu'en 1957. Mais, placée après

1945 sous protectorat français, elle entretint des relations étroites avec la France. Cela explique que le marché automobile sarrois se soit longtemps développé sous le signe du drapeau tricolore. Du reste, la prédilection des Sarrois pour les automobiles françaises continua à se faire sentir même après le référendum rattachant la Sarre à l'Allemagne. En 1973, Peugeot inaugura à Sarrebuck sa nouvelle centrale allemande et aujourd'hui encore, les parts de marché de Peugeot sont plus importantes dans la Sarre qu'en France. Il y a encore quelques années, la police de

Sarre ne circulait qu'en Peugeot, symbole de prestige national « Made in France »!¹⁰

ORIGINALITÉ OU ÉLITISME ?

Dans les années 1960 et 1970, quiconque conduisait une voiture française en Allemagne, faisait preuve d'individualisme et de non-conformisme¹¹. À l'exception de la Renault 16 lancée en 1965, qui, avec son habitacle modulable et son hayon démodait *ipso facto* la berline classique, la palme de l'originalité revenait surtout aux conducteurs de véhicules Citroën. Une DS ne répondait pas, par sa ligne et son esthétique, aux attentes d'un conducteur de modèle Opel ou Volkswagen – pour la plupart des Allemands, elle faisait tout au plus figure de têtard ! Une voiture à voie variable, comment était-ce possible ? Citroën répondait avant tout au goût des intellectuels. Les films de la Nouvelle Vague, où tout semblait couler de source, la vie, l'amour, la sexualité, où les deux chevaux [2 CV] et les « déesses » (ID/DS) circulaient sans discontinuer à l'écran, furent autant de facteurs qui contribuèrent à façonner l'image de la marque en Allemagne. C'étaient surtout les médecins, les pharmaciens, les architectes et les avocats qui, dans la République de Bonn, roulaient en « Déesse », mais aussi des écrivains comme Heinrich Böll ou des hommes politiques comme Carlo Schmid du SPD, l'un des pères de la Loi fondamentale de l'Allemagne. Il n'y a qu'en Sarre que même l'élite politique et industrielle, des ministres aux directeurs de mine, continua à



circuler en « Déesse » jusqu'au début des années 1970. Le conducteur de DS allemand, représenté la pipe à la bouche dans la publicité, avait le cœur qui battait pour Jean-Paul Sartre et Simone de Beauvoir, là où, en France, la « Déesse » était la voiture des dirigeants et des élites de la Cinquième République. Bien sûr, on trouvait aussi des Allemands conservateurs pour conduire une Citroën. Ils voyaient bien l'intérêt physique de la suspension hydropneumatique et en appréciaient les avantages lorsqu'il s'agissait de tracter une caravane. Rouler en 2 CV ou en R4, c'était affirmer une certaine vision de la vie. La 2 CV n'avait pas la faveur des Allemands qui, pour la plupart, la trouvaient rudimentaire, laide, et la surnommaient « le canard ». Dès 1948, le magazine *Das Auto* avait adopté pour désigner ce modèle Citroën l'expression de « tape-cul ». L'hebdomadaire *Der Spiegel* ne fit pas non plus preuve de beaucoup de courtoisie ; on y lit dans un numéro de 1952 : « *Extérieurement, la 2 CV est sans doute la voiture la plus laide qui soit au monde* ». Un petit modèle détenait alors la clé des parts de marché : sans la Renault 4 CV et l'élégante Dauphine, Renault n'aurait jamais démarré sur les chapeaux de roue en Allemagne.¹² En mai 1968, la 2 CV devint pourtant le symbole d'une prise de distance par rapport aux valeurs petites-bourgeoises et d'une provocation contre la morosité de l'après-guerre : c'était l'automobile d'une génération protestataire, qui cherchait à en découdre avec la précédente. La 2 CV représentait avant tout le plaisir, l'amour et la joie de vivre. En France, ces deux modèles ne renvoyaient à aucune classe sociale en particulier, mais représentaient la possibilité pour tous d'acheter une voiture. La 2 CV devint la voiture des étudiants et, lors du choc pétrolier de 1974, une voiture culte, synonyme d'économies de carburant face aux émirs du pétrole.

Les autorités chargées de l'homologation en Allemagne se plaisaient à mettre en question le génie inventif français. Quand, à l'occasion du premier Salon de l'automobile de Francfort en 1967, les premiers modèles de la gamme D avec phares pivotants firent leur apparition dans la rue, les agents de police n'hésitèrent pas à les arrêter : il fallait qu'une autorisation exceptionnelle de circuler avec ces phares soit inscrite dans les

papers du véhicule, et ce jusqu'à l'arrêt de la production de la gamme en 1975.

UNE CONCURRENCE ACHARNÉE

Les ventes de voitures françaises en Allemagne ne connurent un net recul qu'après le second choc pétrolier en 1979/80, recul qui s'explique par la crise généralisée que traversa l'industrie automobile française à cette époque. Après s'être consolidées, toutes les marques françaises, exception faite de Simca ou de Talbot, refirent surface à la fin des années 1980. Leurs parts de marché connurent alors un essor durable du fait de leur bon positionnement dans les nouveaux Länder après la chute du Mur. C'est Renault qui se lança le premier à la conquête de ce marché. Sa stratégie était de mettre en place dans les vastes espaces ruraux de l'Allemagne de l'Est, qui présentaient une faible densité de population, un réseau dense de concessionnaires constitué de revendeurs principaux installés en milieu urbain et de quantité de petites agences installées, elles, à la campagne. Les affaires reprurent, il arriva même que la Renault 19 se vende mieux que la Golf dans les nouveaux Länder – et aujourd'hui encore, c'est à l'Est que Renault et Citroën détiennent leurs plus grosses parts de marché.

Bon nombre des innovations françaises ont inspiré les marques allemandes, comme la construction de véhicules compacts à traction avant et le montage radial du moteur, de même que l'idée de carrosserie bi-corps avec hayon et coffre modulable ou encore celle d'une Renault Espace ou Scénic. Les gènes de la construction automobile européenne trouvent essentiellement leur origine en France et l'inventivité des ingénieurs français se retrouve sur bien des modèles allemands.

Hans-Christian Herrmann,
Docteur en histoire et directeur
des archives municipales de Saarbrück
Traduction : Nelly Hervé

• Ci-contre : Peugeot était considérée en Allemagne comme l'équivalent français de Mercedes jusque dans les années 1980. Les deux marques furent les premières à équiper les véhicules de tourisme de moteurs Diesel et de moteurs Otto à injection, à n'être passées que tardivement à la production de série, à avoir été de ce fait synonymes de qualité et à avoir misé précocement sur les boîtes de vitesse automatiques modernes. Peugeot comme Mercedes ajoutaient à leur gamme des modèles de cabriolets et de coupés particulièrement élégants.
© Peugeot Allemagne

• Ci-dessous : publicité allemande pour la DS en 1970. Pour montrer les avantages de la suspension hydropneumatique, la DS était présentée empruntant l'autoroute sur trois roues !



¹⁰ Cf. Hans-Christian Herrmann, *Die Geschichte von Peugeot in Deutschland*, op. cit. pp. 24 et seq.

¹¹ Cf. Hans-Christian Herrmann, *Die Geschichte von Citroën in Deutschland*, op. cit. pp. 110 et seq.

¹² Cf. Jan Eggermann, *Citroën 2 CV. Die Ente in Deutschland*, (*La 2 CV Citroën, dite le « canard », en Allemagne*), Lüdenscheid, 2005.

• Ci-contre : Comme en France, la Renault 4 CV fut la voiture la plus répandue dans la Sarre séparée de l'Allemagne. Le Comptoir automobile de la Sarre (Saar-Auto-Contor) était le concessionnaire Renault de l'ensemble de la Sarre [1948-1955] auquel Biguet, concessionnaire parisien de la marque, était associé.
© Archives municipales de Sarrebuck, Fonds Mittelstaedt.



Un leader
très discret

Air Liquide en Allemagne

• Le fondateur d'Air Liquide Georges Claude recueille en 1902 les premières gouttes d'air liquide.

* Spécialiste de gaz de toutes sortes (liquide, combustible, combustible liquéfié etc.)

34

Un album EP de 1992. Son minimaliste à mi-chemin entre la techno et l'acid. Musique électronique, flegmatique et intemporelle. Le groupe de Cologne s'appelle Air Liquide, son titre « Liquid Air ». Pas destiné aux foules mais sauvé par la scène du clubbing, groupe pionnier et lanceur de tendance tout en un. Même moment, autre endroit, tout autre contexte : le producteur français de gaz du même nom, Air Liquide, vient de réussir un gros coup dans le « Far Est » de l'Allemagne en reprenant la TEGA, ancienne VEB Technische Gase de Berlin¹. Il s'assure ainsi un bon tiers du marché est-allemand, les fournisseurs de gaz allemands Messer Griesheim et Linde se partageant le reste.

La chute du mur de Berlin est synonyme d'opportunité pour l'entreprise française. Au début des années 1990, Air Liquide devient soudain un concurrent sérieux pour les entreprises allemandes en place et crée la surprise chez la plupart des connaisseurs du secteur. Malgré le tournant néolibéral et le début d'une vague de privatisations, malgré l'ouverture des marchés à la mondialisation, les structures de l'ancienne République fédérale sont encore bien en place avec ses entreprises nationales et ses marchés régulés. La réunification insuffle une dynamique insoupçonnée au secteur, le groupe français doit faire preuve de réactivité. « À la TEGA, un concurrent avait déjà mis ses autocollants sur les portes de l'entreprise », évoque d'un sourire amusé Peter Heusgen, directeur général actuel d'Air Liquide Electronics GmbH, « mais nous avons quand même pu faire bouger pas mal de choses en notre faveur. »

Le succès croissant d'Air Liquide en Allemagne n'est cependant pas redevable aux seuls hasards de l'histoire ni à des coups d'action ponctuels. C'est bien plus le résultat de stratégies sur le long terme et d'une expansion mesurée.

Le groupe a été fondé en 1902 sur une idée de l'ingénieur Georges Claude, qui venait de mettre au point le procédé de liquéfaction de l'air, permettant de produire industriellement de l'oxygène à partir de l'air liquide. Son association avec Paul Delorme scella les débuts de la société, baptisée L'Air Liquide, Société pour l'Exploitation des Procédés Georges Claude. Elle débuta son expansion à l'international dès 1906, d'abord en Belgique et en Italie mais aussi au Canada et au Japon. Elle avait également tourné ses regards vers l'Allemagne, mais le contexte d'alors laissait peu de latitude aux avances françaises². À la veille de la Première Guerre mondiale, les soldats entonnent « *Le Français ouvre sa grande gueule, veut Metz et Strasbourg, veut le Rhin / Vous, fils de l'Allemagne, donnez-lui une bonne raclée, le Rhin doit rester nôtre pour toujours* ». On connaît la suite. Verdun, l'occupation de la Ruhr et la Deuxième Guerre mondiale entretiennent les antipathies mutuelles avec régularité. C'est seulement à partir de 1962 qu'Air Liquide se met à observer prudemment le marché outre-Rhin et poursuit une discrète politique de niche. On fonde alors Air Liquide Edelgas GmbH, dont le siège est installé à Düsseldorf. Pour équipe, une petite délégation française et pour champs d'action, quelques secteurs d'activité soigneusement choisis.

En dépit de cette prudence, « *la société mère commença à trouver le rythme de progression tout simplement trop lent* », se souvient Peter Heusgen qui rejoint Air Liquide au début des années 1970. C'est pourquoi la direction décide en 1971 de former une joint venture avec la société suédoise AGA, poids lourd dans le domaine de l'acétylène avec une infrastructure bien développée sur le marché allemand. Avec la spécialisation d'Air liquide dans les gaz spéciaux, la nouvelle structure peut alors afficher une présence bien plus marquée sur le marché. En 1986, la première société filiale véritablement allemande voit le jour après l'importante reprise stratégique d'AGEFKO Kohlensäure-Industrie GmbH. Sans agitation, sans ostentation, sans bruit.

À la réussite de la consolidation à l'Est succède l'étape de l'expansion au cœur de l'Ouest de l'Allemagne cette fois. En 1999, le groupe acquiert les activités allemandes de British Oxygen Company (BOC), dont un pipeline d'hydrogène dans la région de la Ruhr. Le positionnement sur l'important axe économique Rhin-Ruhr s'en trouve sensiblement renforcé. Cependant, même après le changement de millénaire, Air Liquide demeure un simple challenger face aux principaux acteurs du secteur allemand. Ses parts de marché dans l'État fédéral représentent à peine plus de 10 %, celles de Linde et Messer respectivement 30 à 40 % environ.

Mais sa situation de compétiteur confère à Air Liquide de bien meilleures conditions de base pour une politique d'absorption concluante, tandis que ses concurrents déjà bien établis ont une position dominante sur le marché et par conséquent anti-concurrentielle en cas de fusion importante. Et les Français vont savoir en tirer profit. En 2004, ils rachetèrent une grande partie de l'entreprise familiale allemande Messer Griesheim. L'acquisition de Messer va engendrer des relations triangulaires intéressantes : d'un côté l'administration centrale de Messer,

de l'autre les « véritables » Français à Paris, et, entre les deux, des collaborateurs plus ou moins francophiles sur les sites d'Air Liquide existant déjà en Allemagne. Un contexte potentiellement explosif en même temps qu'une mine d'or pour les conseillers en gestion d'entreprise.

Ainsi, suite à la transaction de clôture, on forme au total 14 équipes d'intégration assistées chacune de sous-équipes afin de cerner et de comprendre les disparités culturelles. Comme par exemple la différence des conceptions en matière d'organisation et de hiérarchie : des organigrammes, des cases et des compétences clairement définies chez les uns, un networking verbal et créatif chez les autres. On retombe ici aussi sur les clichés classiques du franco-allemand. Ce train de mesures a-t-il pu finalement combler les différences de culture d'entreprise ? Andrea Feige, chargée de communication de l'entreprise et employée à l'origine chez Messer, s'en montre convaincue : « *À présent, pratiquement plus personne ne demande si quelqu'un vient de l'une ou de l'autre entreprise, les parcours se mélangent et nous travaillons ensemble sur des projets communs.* »

Air Liquide aujourd'hui, c'est le leader mondial des gaz pour l'industrie, la santé et l'environnement. Il compte 46 000 collaborateurs dans le monde entier, 14,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 111 belles années sur le marché. Le groupe est présent actuellement en Allemagne avec sept sociétés filiales, deux sociétés par participation et quatre sociétés sœurs. Bien que les simples chiffres impressionnent, l'attention portée par le public reste faible. Aujourd'hui encore plus d'un étudiant en sciences économiques hausse les épaules par ignorance à l'évocation du nom d'Air Liquide. Et même le PDG d'Air Liquide, Benoît Potier, Alsacien d'origine qui a grandi à la jonction entre les deux mondes, reconnaissait ouvertement il y a quelques années encore que de nombreux investisseurs allemands n'avaient pas la moindre idée de ce qu'était Air Liquide.

Potier lui-même est un symbole de cette politique de discrétion. « *Effacé et neutre, solide et efficace* », c'est ainsi que le magazine *Wirtschaftswoche* trace son portrait. Au lieu d'escompter des rendements d'actions à court terme, le cinquième président d'une entreprise comptant déjà un siècle d'existence recherche des contrats pérennes avec le client pour réaliser une croissance durable. Une politique qui a finalement permis de conquérir le marché allemand.

Tandis qu'en 2004 le groupe de musique Air Liquide se sépare, le groupe industriel, en revanche, met encore une fois les gaz avec le rachat de la quasi-totalité de Messer. Il est aujourd'hui non seulement leader mondial mais aussi numéro un en Allemagne dans les domaines des gaz et des services. Et avec cela un leader incontesté de la discrétion : l'élégant siège parisien ne se pare que d'une simple plaque de marbre et il ne faut pas s'attendre à plus dans le futur.

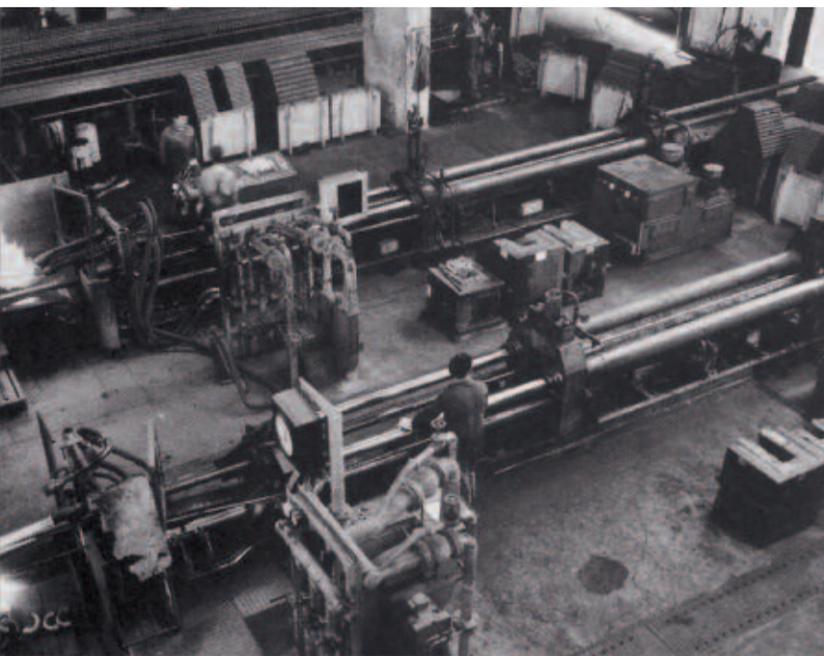
Dominik Schon
Traduction : Claire Lovy

² Pour en savoir plus sur l'histoire d'Air Liquide, se reporter à l'ouvrage de Pierre Jemain : *Les conquérants de l'invisible. Air Liquide, 100 ans d'histoire*, Fayard, 2002. Sur les tout débuts de l'entreprise, voir aussi l'article de Muriel Petit-Konczyk, « Le financement d'une start-up : L'Air Liquide 1898 - 1913 », revue *Finance Contrôle Stratégie*, volume 6, n° 4, décembre 2003.

• Sécurisation des bouteilles de gaz avant leur transport chez le client.

Quand l'absence de soudure soude un destin

Vallourec & Mannesmann Tubes



Vallourec et Mannesmann sont deux acteurs industriels historiques, en France pour le premier, en Allemagne pour le second. Avaient-ils, dès le départ, des points communs ?

Jean-Claude Cabre. Ils ont exercé, dès les origines, un métier commun. Ce métier repose sur une technologie qui a été inventée en Allemagne par les frères Mannesmann, en 1886. Ceux-ci ont mis au point un procédé de laminage qui a permis de produire des tubes en acier sans soudure par le perçage horizontal à chaud d'un cylindre plein. Les tubes sans soudure ont tout de suite présenté des avantages sur les tubes soudés, qui sont quant à eux fabriqués à partir d'un produit plat (une tôle, dont l'épaisseur et la largeur varie), soudé sur la longueur ou en spirale. Ces avantages, au premier rang desquels la prévention des risques de fuite, les ont destinés à des champs d'application plus exigeants. La technologie s'est très vite répandue, notamment dans le secteur de l'énergie. Les plus anciennes sociétés du groupe en France ont vu le jour durant la décennie 1890. Elles fabriquaient des tubes d'acier sans soudure grâce à l'exploitation d'une licence de fabrication Mannesmann.

Vous évoquez l'existence de plusieurs sociétés.

Quand le groupe Vallourec a-t-il été formé ?

J-C. C. Le groupe s'est constitué grâce au rapprochement successif d'un grand nombre de petites sociétés de métallurgie spécialisées dans le tube. Côté France, les sites industriels les plus importants étaient implantés dans le Nord et en Bourgogne. Une première vague de rapprochement a eu lieu après la crise de 1929. En 1931, la société Vallourec a été créée pour piloter un partenariat industriel et commercial entre trois établissements : Les Tubes de Valenciennes, Les Ateliers de Louvroil et Les Forges de Recquignies. Son nom a d'ailleurs été formé à partir de la première syllabe de chacune des trois villes. Puis, de manière plus accrue encore, les rapprochements se sont poursuivis dans les années 1950 – c'est à ce moment là que les trois établissements de Valenciennes, Louvroil et Recquignies ont fusionné avec Vallourec pour former un groupe industriel d'envergure introduit à la bourse de Paris en 1957.

Quelle a été l'évolution de Mannesmann pendant ce temps-là ?

J-C. C. L'invention des frères Mannesmann a connu un succès tel qu'elle a conduit l'entreprise éponyme à un très fort développement dans les domaines des tubes d'acier sans soudure mais aussi des tubes soudés. Pendant un siècle, jusqu'à son

rapprochement avec Vallourec en 1997, Mannesmann a nettement dominé le marché. Cette supériorité a perduré bien que l'entreprise ait accordé très tôt des licences de fabrication et que le brevet soit tombé dans le domaine public.

Mannesmann s'est illustré dans les tubes d'acier sans soudure et les tubes soudés. Qu'en est-il de Vallourec ?

J-C. C. En 1980, Vallourec possédait l'intégralité des sociétés françaises de tubes – soudés ou non. L'activité de tubes soudés était donc importante. Le groupe a alors engagé une réflexion sur son avenir et a abouti à la conclusion que l'activité des tubes sans soudure était plus porteuse que celle des tubes soudés. Vallourec a donc revendu progressivement ses unités de production de tubes soudés.

La fabrication de tubes soudés, qui consiste à transformer un produit plat acheté à un sidérurgiste, est en effet une opération à faible valeur ajoutée. L'opérateur dépend de la matière première dont le prix, dans le secteur de la sidérurgie, est particulièrement fluctuant. Dans le domaine des tubes sans soudure, les acteurs ont davantage de marge de manœuvre. Pas besoin d'être un sidérurgiste important pour fabriquer les billettes d'acier nécessaires à leur fabrication. La filière a même intégré l'amont : aujourd'hui, le groupe exploite pour ses propres besoins quatre aciéries dans le monde.

Dans les années 1980 et 1990, Vallourec s'est donc fortement restructuré, alors que Mannesmann a conservé un large panel d'activités. Cela a-t-il joué un rôle dans le rapprochement qui a suivi ?

J-C. C. En Allemagne, l'activité de fabrication de tubes sans soudure (Mannesmann Röhrenwerke) se trouvait au sein d'un groupe (Mannesmann AG), qui s'était diversifié dans de nombreux domaines, notamment la mécanique et la téléphonie, et dans lequel elle a fini par représenter une part marginale. Au début des années 1980, Mannesmann Röhrenwerke avait une production équivalente à trois fois celle de Vallourec. Mais avec la contraction des marchés russes (après l'effondrement du bloc soviétique) et chinois (déjà en mesure de répondre à ses propres besoins), son chiffre d'affaires a fortement baissé, si bien qu'elle n'était guère en position de force au moment du rapprochement avec Vallourec.

Comment s'est opéré le rapprochement de Mannesmann et de Vallourec en 1997 ?

J-C. C. Comme je le disais, Mannesmann AG s'étant développé dans la téléphonie, devenue son secteur phare, l'activité de fabrication de tubes était forcément destinée à sortir du groupe. Parallèlement, Vallourec, qui s'était, on l'a vu, séparé des unités de fabrication de tubes soudés, cherchait à se développer à l'international. Or, dans les années 1990, les « lois du marché » avaient abouti à la constitution d'un leader national dans chaque pays d'Europe. La question d'un regroupement à l'échelle européenne commençait à se poser. Vallourec et Mannesmann AG sont donc entrés en négociation pour créer une filiale commune de fabrication de tubes sans soudure. Vallourec

comptait mettre l'essentiel de ses activités dans la filiale et voulait donc disposer de la majorité dans le capital de la joint venture (55%). Or, les Allemands, qui avaient inventé le procédé et pour qui Vallourec n'avait longtemps été qu'un petit concurrent, n'étaient pas prêts à accepter cette condition.

Comment la situation s'est-elle décoincée ?

J-C. C. Les Allemands se sont finalement dit qu'il valait mieux s'associer avec un partenaire qui connaît le métier et qui souhaite le développer, plutôt que de rester dans une holding désormais centrée sur les activités de téléphonie. Vallourec leur a suggéré d'acquiescer en bourse 20% de son capital, ce qui leur permettait d'avoir un intérêt consolidé de plus de 50% dans la joint-venture. Ce raisonnement, bien que valable uniquement sur un plan économique, a rallié le personnel et les syndicats allemands. C'est ainsi qu'a pu voir le jour Vallourec & Mannesmann Tubes (V&M Tubes). La fusion s'est réalisée avec, côté français, la volonté de ne pas abuser de sa majorité dans V&M Tubes et de partager la direction de la joint-venture en prenant des décisions justifiées uniquement par des raisons objectives et jamais nationales. Ces règles de conduite ont permis de faire jouer à plein la synergie et la complémentarité entre les deux entreprises.

Aujourd'hui, comment Vallourec & Mannesmann évolue-t-il ?

J-C. C. Le groupe Vallourec a poursuivi son développement à l'international en rachetant la filiale brésilienne de Mannesmann en 2000, puis un concurrent américain en 2002 et en s'implantant en Chine. En 2005, il est devenu actionnaire à 100% de V&M Tubes. Une suite assez logique étant donné que V&M Tubes n'englobait que les activités relatives aux tubes sans soudure de Mannesmann Röhrenwerke et que ce dernier, dans le contexte de l'OPA de Vodafone sur Mannesmann AG en 2000, avait été repris par le sidérurgiste Salzgitter. Aujourd'hui le Groupe Vallourec, devenu très international, reste une société française, cotée au CAC 40, avec une forte implantation industrielle sur le territoire (5000 salariés sur un total de 20000) alors que la part de son chiffre d'affaires réalisé en France est passée en trente ans de 90% à moins de 5%.

Propos recueillis par Ines de Giuli

• Cintrage de courbes à l'usine Vallourec de Decazeville en 1970.
© Jean-Pierre Bolle

Pour aborder l'histoire de l'entreprise Vallourec & Mannesmann Tubes, leader mondial de la technologie du tube d'acier sans soudure, la rédaction d'Historie d'Entreprises a posé quelques questions à Jean-Claude Cabre. Entré chez Vallourec en 1967, nommé Directeur Général en 1983 puis Président en 1995, Jean-Claude Cabre a orchestré l'opération de rapprochement avec Mannesmann, réalisée en 1997. Revenons avec lui sur l'histoire, ancienne des deux côtés du Rhin, de l'entreprise et sur les raisons qui ont amené Vallourec et Mannesmann à lier leur destin.

36



• Paul Hay, alors Président Directeur Général de Mannesmann, et Jean-Claude Cabre en 1997, lors de la naissance de la joint venture entre Vallourec et Mannesmann.
© Photothèque Vallourec

ARTE

une aventure franco-allemande



La plupart des gens savent qu'ARTE est une chaîne culturelle européenne. Beaucoup l'associent au franco-allemand. Un peu moins savent qu'elle est une chaîne publique. Et bien peu sauraient préciser ce qu'implique concrètement pour l'entreprise cette identité franco-allemande. C'est ce que cet article se propose d'explicitier, en revenant sur la genèse de ce projet, l'histoire de sa réalisation, ses missions, sa structure et son évolution. La dimension franco-allemande, bien plus qu'une question structurelle, cristallise un idéal, un grand projet politique, des rapports complexes, des différences culturelles et au final une vision du monde.

¹ Le *Bund* est le terme allemand pour désigner l'État fédéral en Allemagne.

ARTE ne s'est pas faite un en jour. L'idée d'une chaîne culturelle franco-allemande germe dans les années 1980. Quelques tentatives de création de chaînes européennes sont lancées au niveau des institutions européennes mais abandonnées pour des questions financières ou linguistiques. Des contacts sont pris en Allemagne et en France, notamment entre Lothar Späth, le ministre président du Land de Bade-Wurtemberg, et Jack Lang, le ministre socialiste de la culture de l'époque.

VERS UNE COOPÉRATION AUDIOVISUELLE EUROPÉENNE

Rien n'aboutit mais l'idée fait son chemin. En France, les socialistes sont au pouvoir depuis 1981 et accordent à la culture une place prioritaire. François Mitterrand exprime à plusieurs reprises sa volonté de bâtir une Europe de la culture. En novembre 1988, lors d'un sommet franco-allemand à Bonn, une déclaration finale commune, signée par Helmut Kohl et François Mitterrand, prévoit le début d'une réflexion concrète sur la fondation d'une chaîne de télévision culturelle franco-allemande, dont la vocation serait de devenir européenne. Un groupe de travail est mis en place et les négociations débutent en 1989. Elles sont d'emblée complexes, du fait notamment d'une différence essentielle entre les deux pays qui ne cessera d'intervenir durant ces années de fondation. En France, en effet, l'audiovisuel est du ressort de l'État national et donc du gouvernement, en l'occurrence le ministère de la culture, et le Président de la République peut intervenir quand il le souhaite. En Allemagne, en revanche, le système fédéral prévoit que les médias relèvent de la compétence des régions, les Länder, qui composent le « Bund »¹.



DES NÉGOCIATIONS COMPLEXES

Dans le groupe de travail mis sur pied suite au sommet de Bonn, se trouve donc comme personnel politique d'un côté des représentants du gouvernement français et de l'autre les représentants des Länder allemands qui, à l'époque, sont loin de tous soutenir le projet. Les tractations sont longues. Les deux groupes audiovisuels publics allemands, ARD et ZDF, sont réticents et méfiants vis-à-vis de ce projet très – trop – politique. En Allemagne, les médias tiennent farouchement à leur indépendance et toute intrusion du pouvoir est extrêmement mal perçue. De plus, les dirigeants voient d'un mauvais œil l'arrivée d'une nouvelle chaîne publique avec qui se partager les revenus de la redevance.

En France, il a été prévu que la nouvelle chaîne s'appuie sur une petite société de télévision culturelle déjà existante fondée en 1986, dirigée par Jérôme Clément depuis 1989 : La Sept. Les équipes ont été complètement prises au dépourvu par l'évolution de leur société : on leur avait parlé de partenariats européens mais de là à devenir structurellement franco-allemandes, il y a un pas qui fait peur à beaucoup. À ces réticences s'ajoutent des différences culturelles qui ralentissent considérablement le processus. Les Français veulent définir de grandes lignes, un cadre. Pour les Allemands, au contraire, « le diable est dans les détails », il vaut mieux donc tout prévoir... Le rapport au droit est radicalement différent, comme le relate Jérôme Clément, acteur central des négociations : « *Pour les Français, les lois [...] sont faites pour s'adapter*

*à la volonté politique : on trouve des solutions juridiques à des problèmes politiques [...]. Pour les Allemands, le droit s'impose à la politique. Il protège les citoyens [...]. C'est pourquoi nous comprimes vite que les négociations prévues pour durer six mois seraient beaucoup plus longues. Cela se prolongea deux ans »*². Il y a aussi les questions techniques et financières... Le 30 mai 1989 par exemple, la Sept commence à émettre en France sur le satellite TDF1, un vecteur de diffusion touchant un nombre de téléspectateurs très réduit. Les Allemands, eux, prévoient une diffusion sur le câble qui couvre 80 % de leur territoire, soit une majorité de la population. Ils hésitent à financer à parité une chaîne qui aura si peu de visibilité en France. Finalement, Jérôme Clément obtient que certains programmes soient également diffusés sur FR3 le samedi après-midi, ce qui équilibre quelque peu la réception dans les deux pays³.

Mille et un obstacles auraient pu faire capoter les négociations mais la Chaîne culturelle européenne est soutenue par une forte volonté politique dans les deux pays.

Mille et un obstacles auraient pu faire capoter les négociations mais patiemment, les questions sont réglées les unes après les autres. Le fait que la Chaîne culturelle européenne [CCE] soit soutenue par une forte volonté politique de la part des dirigeants des deux pays, Mitterrand et Kohl, est un des facteurs qui explique cette persévérance. Même si le chancelier allemand n'est pas décisionnaire dans ce domaine, sa présence aux côtés du président français fait de ce projet audiovisuel un élément d'un grand projet politique culturel européen. Cette conviction est par ailleurs relayée et portée par des acteurs

¹ Ci-dessus : le siège d'ARTE à Strasbourg. L'homme girafe est une œuvre de l'artiste Stefan Balkenhol. © ARTE G.E.I.E.

² Page de gauche : un des tous premiers habillages d'Arte, en septembre 1992. © ARTE G.E.I.E.

³ *Le choix d'ARTE*, Jérôme Clément, Grasset, 2011, page 45.

⁴ Personne ne se doute que trois ans plus tard, par un concours de circonstances, celle qui deviendra ARTE sera diffusée sur un canal hertzien à partir de 19 heures.

⁵ Norddeutscher Rundfunk : office régional de l'ARD dans le Nord de l'Allemagne.

politiques très impliqués, comme Jack Lang ou Lothar Späth, et par des acteurs professionnels tels Jérôme Clément, fervent militant d'une Europe de la culture, ou le francophile Jobst Plog, président du NDR⁴ et actif partisan du projet, qui réussit à rallier le groupe public allemand ARD. Le contexte enfin, celui de la fin des années 1980, est propice à la création de projets européens et l'Allemagne sait son développement national intimement lié au développement de l'Union Européenne.

LE TRAITÉ FONDATEUR

Ainsi, à l'automne 1990, après quasiment deux ans de négociations, un traité est finalement signé à Berlin qui prévoit la création d'une « société de télévision commune et indépendante à vocation culturelle et européenne ayant son siège à Strasbourg, ci-après dénommée Chaîne Culturelle Européenne (CCE) ».

Il est intéressant de noter que la grande Histoire accélère le dénouement de l'opération. Lorsque démarrent les négociations entre Français et Allemands – de l'Ouest –, le bloc de l'Est en général et la RDA en particulier vivent leurs derniers instants. Le 9 novembre 1989, le mur de Berlin tombe et avec lui le régime socialiste de l'Allemagne de l'Est. Le traité d'unification de l'Allemagne doit être signé le 3 octobre 1990. Or, côté allemand, le traité « interétatique » fondateur de la chaîne franco-allemande doit être

⁴ Le traité interétatique sera actualisé trois ans plus tard et ratifié par les nouveaux Länder. Mais on sera déjà à une autre étape.

⁵ Comme par exemple la non-diffusion de films de cinéma le samedi, mise en place à l'époque pour protéger les entrées dans les salles de cinéma.

ratifié non par le parlement national mais par les onze Länder qui constituaient jusqu'alors la République Fédérale Allemande (RFA). Une fois l'unification effective, cinq Länder supplémentaires vont intégrer la structure, autrement dit cinq nouveaux interlocuteurs à rallier, convaincre... sans parler des délais administratifs. On se hâte donc de signer le 2 octobre, la veille de la signature du traité scellant l'unification allemande⁵.

La signature du traité entérine un principe. Il faut ensuite encore plusieurs mois pour régler la mise en place concrète de la chaîne avec toutes les implications techniques pour la diffusion, et juridiques pour la mise sur pied de la structure. Entre 1990 et 1992, année du début de la diffusion, les équipes sont consti-

tuées et les locaux installés à Strasbourg. Enfin est signé le 3 avril 1991 le « contrat de formation » (Gründungsvertrag), deuxième texte fondateur, créant officiellement la nouvelle chaîne de télévision, dénommée ARTE, pour Association Relative à la Télévision Européenne. Sa mission est ainsi formulée : « concevoir, réaliser et diffuser ou faire diffuser (...) des émissions (...) ayant un contenu culturel et international au sens large, et propres à favoriser la compréhension et le rapprochement des peuples en Europe ». Une chaîne unique pour deux peuples, une vraie première.

UNE STRUCTURE COMPLEXE ET INÉDITE

La structure retenue pour la chaîne franco-allemande est complexe et inédite. Elle tient compte des contraintes et traditions de chacun des deux pays. Il faut respecter l'organisation nationale d'une part, la structure fédérale d'autre part. Le lien au politique consubstantiel à la nature de chaîne publique d'un côté, l'exigence de garantie d'indépendance vis-à-vis du pouvoir d'autre part. Chaque pays a ses incontournables : en Allemagne, toute chaîne a un Comité Consultatif des Programmes composé de membres de la société civile. En France, il est inimaginable de ne pas avoir de gestion centralisée. On aboutit dès lors à une construction comprenant un groupement européen d'intérêt économique qui est le siège social de l'en-

treprise, et deux pôles de production, l'un français, l'autre allemand.

Pour prévenir toute ingérence de l'État, les Allemands obtiennent que la chaîne franco-allemande soit indépendante de l'un ou l'autre droit audiovisuel national. Ainsi ARTE ne relève-t-elle pas du CSA français, même si elle s'efforce la plupart du temps de respecter l'esprit de ses réglementations. Par souci de compromis, les Allemands ont de leur côté accepté que les Français soient soumis à la réglementation des horaires de diffusion⁶ et au système spécifiquement français des quotas concernant le nombre d'heures de productions européennes.

La signature du traité fondateur entérine un principe. Il faut ensuite plusieurs mois pour régler la mise en place concrète de la chaîne.

LES PREMIÈRES IMAGES...

L'installation d'ARTE se déroule dans un contexte parfois tendu car la chaîne n'a pas que des amis. En France, des réactions germanophobes déplorent l'arrivée de la « langue de Goebbels » (*Journal du Dimanche*) dans les foyers. Certains critiquent ce qui représente pour eux un ghetto élitiste ou un alibi culturel. D'autres, en Allemagne, y voient une fantaisie de la part des politiques... En outre, les changements politiques qui s'annoncent en France avec les élections législatives de 1993 créent un climat d'instabilité.

Le 30 mai 1992, enfin, a lieu la première soirée d'ARTE. Depuis la signature du traité de formation, le gouvernement français a octroyé à la chaîne le canal hertzien laissé vacant par la faillite de La 5, fondée par Silvio Berlusconi. D'une zone de diffusion quasi confidentielle, ARTE passe désormais dans le club fermé des 6 chaînes accessibles par quasiment tous les foyers français ! En Allemagne, ARTE est dès le début diffusée sur le câble, très répandu sur le territoire allemand, mais du coup moins visible au cœur d'une trentaine de chaînes. C'est ce qui explique la différence historique d'audience entre les deux pays, du moins jusqu'au développement de la TNT et de l'ADSL sur le territoire français.

Les équipes présentes ce 30 mai se remémoreront souvent avec amusement cette soirée diffusée en direct de l'Opéra National du Rhin, qui voit se succéder les problèmes techniques et qui va générer des critiques impitoyables, surtout en France. En effet, l'humour du cabaretiste allemand Wolf Biermann ne passe pas du tout traduit en français, le débat entre Wim Wenders, Axel Corti et Jérôme Savary paraît interminable et des problèmes de son empêchent de saisir une bonne partie de cette soirée inaugurale.

NORMALISATION ET ÉVOLUTION

Après cette première performance chaotique, ARTE gagne peu à peu l'estime de l'opinion publique. En premier lieu grâce à la qualité de ses programmes : des documentaires, des films de cinéma, des spectacles captés aux formats innovants. La chaîne développe sa personnalité propre, à travers des contenus différents et européens, un habillage original, des évènements de programmation audacieux. Bientôt, elle fait partie du paysage audiovisuel de part et d'autre du Rhin et même si l'on a pu railer son tropisme pour la Seconde Guerre mondiale ou l'inaccessibilité de certains de ses programmes, elle fait figure de repère jusqu'à aujourd'hui en terme de valeurs et de soutien à la création.

Le principe d'ARTE – un programme pour deux peuples – présuppose une gestion rigoureuse de la complexe question linguistique. Le « multilingue » est un service-clé de la Centrale⁷ et un des principaux postes budgétaires. Il faut imaginer que tout doit être traduit dans deux langues, des documents préparatoires aux réunions internes sans oublier évidemment les programmes. Le délai de traduction raccourcit les délais de livraison, des rédacteurs vérifient que l'autre version linguistique respecte le ton ou l'esprit des textes initiaux. La production de directs, comme des opéras, des concerts ou des évènements spéciaux, nécessite une organisation extrêmement huilée pour éviter les incidents de traduction. Les plateaux avec invités représentent la configuration la plus délicate. Aujourd'hui,



pendant, tout le personnel s'est habitué à tenir compte de ces contraintes et une véritable expertise s'est constituée en la matière.

Au cours des vingt ans qui suivent la fondation d'ARTE, plusieurs éléments vont amener la chaîne à évoluer. Tout d'abord, entre 2003 et 2005, le passage progressif d'une diffusion en soirée uniquement à une diffusion 24h/24. Ensuite, l'évolution du paysage concurrentiel avec l'arrivée de la TNT, le développement de l'ADSL, qui demandent à ARTE de réaffirmer son identité. Et enfin le développement numérique et l'évolution des usages vers une consommation délinéarisée des contenus et l'arrivée en masse des supports mobiles. Autant d'évolutions qui amènent les dirigeants de la chaîne à adapter sa stratégie de développement, que ce soit en investissant sur les programmes de journée ou en proposant le maximum de contenus sur le maximum de supports de diffusion (internet, box ADSL, smartphones...), et à travailler sans relâche à maintenir l'identité spécifique d'ARTE au milieu d'une offre toujours plus pléthorique.

L'identité franco-allemande d'ARTE fait sa spécificité vis-à-vis des autres chaînes. Il ne s'agit pas d'avoir une vision naïve et idyllique de ce qui a été inventé par ses pères fondateurs. Le système asymétrique peut être lourd, les programmes hétérogènes en fonction de leur origine, la conciliation des intérêts de chacun des deux peuples toujours un challenge, les compromis omniprésents. La création d'une chaîne binationale au quotidien reste un défi. Mais un défi qui fait sens pour ceux qui décident d'y participer et pour tous ceux qui croient que l'Europe est plus qu'un organe de gestion des crises financières.

Aurélie Marx,
programmatrice à la direction
de la programmation d'ARTE GEIE

⁶ Dans la salle de rédaction d'ARTE Journal à Strasbourg.
© ARTE G.E.I.E.

⁷ Celle-ci, basée à Strasbourg, rassemble la direction des programmes et de la programmation, les unités de programmes chargées de la deuxième version linguistique des programmes et des coproductions européennes, la direction de l'antenne avec en particulier la régie de diffusion, les studios où le journal quotidien est produit par une rédaction franco-allemande et enfin l'Assemblée Générale.

• Enregistrement d'une soirée Thema. Les soirées Thema sont des soirées thématiques qui articulent différents documents audiovisuels autour d'une même problématique : découverte d'un pays, d'un sujet de société, d'une page d'histoire...
© ARTE G.E.I.E.

Porte ouverte sur l'entreprise Tryba !

Johannes Tryba dans la menuiserie familiale vers 1960. © Tryba

Sa réussite spectaculaire en trois décennies laisse rêveur... Avec 1800 salariés, un chiffre d'affaires de 410 millions d'euros en 2011 malgré la crise, 3 500 fenêtres, portes et volets fabriqués chaque jour sur 19 sites de production en Europe, une diversification dans les énergies renouvelables et une Fondation, Tryba fait aujourd'hui partie des 5 entreprises leader de la menuiserie européenne. Et pourtant, tout est parti d'un petit atelier de menuiserie allemand !...

Tout commence en Allemagne dans la région de Silésie. En 1900, Johann Tryba, menuisier de formation achète un petit atelier à Gliwice. En 1934, son fils Walter le rejoint pour devenir apprenti à son tour. Mais la guerre éclate, Walter est fait prisonnier et la Silésie passe aux mains de la Pologne. Libéré après 1945 mais poussé à l'exode avec les autres Allemands de Silésie, Walter prend alors femme et bagages et rachète en 1956 un nouvel atelier à Baden Baden en Allemagne où son fils Johannes apprend le métier à son tour. Il a 16 ans, s'ennuie à l'école mais ne manque pas d'ambition. Comment donner une autre dimension au petit atelier paternel ? Deux solutions s'offrent alors. Se lancer dans la GSB¹ qui démarre « *mais nous n'étions pas des négociants* », raconte ce dernier, fondateur et actuel PDG du groupe. Ou dans la fenêtre, un produit que l'on peut faire en série, facile à industrialiser. Le PVC, qui vient de faire son apparition sur le marché, pourrait se prêter à cela.

LA MENUISERIE, UNE AFFAIRE DE FAMILLE

Les premières fenêtres sortent en 1976. Le marché allemand se confirmant, Johannes embauche des Alsaciens qui passent la frontière pour venir travailler. Leur compétence, leur ardeur au travail et leur bon esprit incitent le jeune patron à regarder par delà le Rhin. Et s'il franchissait la frontière pour s'installer là bas ? Les terrains sont connus

pour être peu chers, la main d'œuvre est qualifiée et les aides ne manquent pas.

Johannes écrit à la ville de Strasbourg qui le met en contact avec l'ADIRA². Créé en 1950, l'organisme a pour objet de promouvoir le développement économique de l'Alsace ravagée par la Seconde Guerre. Pour revitaliser la région, l'ADIRA a prospecté sans relâche pour inciter les entreprises à venir s'installer sur place. Rien qu'entre 1954 et 1970, 40% des emplois créés en Alsace dans l'industrie ont été le fruit de capitaux étrangers, notamment allemands. Reste que le contexte de ces années 80 n'est pas bon et il faut à Johannes Tryba une bonne dose d'audace et d'inconscience pour franchir la frontière. Alors que l'Allemagne caracole en tête de l'Europe³, l'Alsace, elle, est en crise avec 138% d'augmentation du chômage contre 72% au niveau national. Qu'importe ! En 1979, le jeune Allemand achète un terrain à Gundershoffen, à 40 km de la frontière, et procède aux premières embauches. « *J'avais vu une petite affiche, raconte cette employée de la première heure, il fallait se présenter un dimanche matin mais on ne savait pas pour quelle activité. Le patron recevait les candidats dans une bicoque au milieu des champs* ». Avec l'aide de ses 12 employés, il construit un bâtiment de 1200 m² et chacun met la main à la pâte.

DES OUVERTURES « COUSUES MAIN »

Les débuts sont modestes « *3 ou 4 fenêtres par jour et très peu de machines* » se souvient cet autre ancien. Et puis, le rythme s'accélère et on passe à 20 fenêtres par jour. Le marché est alors essentiellement allemand. Les consommateurs outre-Rhin, qui ont une industrie chimique puissante, apprécient les qualités du PVC, ce qui n'est pas le cas de l'Hexagone. En France, ce matériau est encore assimilé à du vulgaire « plastique » auquel on préfère systématiquement le bois. Le savoir-faire de l'usine et les qualités objectives du produit finissent pourtant par conquérir la clientèle française, strictement locale dans un premier temps. Les modèles proposés s'élargissent, un deuxième atelier est créé, les premières machines automatisées sont implantées et le pilotage par ordinateur fait son apparition dans les ateliers en 1988. Entre temps, Johannes Tryba a également mis en place un réseau de concessionnaires pour mailler la France de points de vente. Une force de frappe sans pareille qui booste encore les commandes.

La décennie 90 est celle de toutes les expansions. Créations de nouvelles usines, politique d'acquisitions en France mais aussi en Allemagne, en Suisse et en Belgique. En 1995, l'entreprise crée même sa propre unité de double vitrage isolant pour une fenêtre conçue de A à Z et toujours « sur mesure ». Ici, pas de standard. Pas de stock. La fabrication « à la carte » fait partie du credo de la maison. Chaque porte ou fenêtre étant unique et adaptée à la demande du client, il faut en permanence inventer, calculer des courbes, arrondir des angles, mettre au point des procédés toujours plus audacieux et novateurs. « *Et tout cela avec des*

milliers de teintes, de formes, de tailles et de modèles déclinables selon le climat mais aussi la culture du pays ! », explique Didier Marx, directeur de l'usine. On ne fait pas la même fenêtre pour un chalet de montagne ou pour une maison méditerranéenne. Chaque pays ou région a sa propre culture de « l'ouverture » qui est aussi sa propre relation au monde extérieur... Une complexité technique difficile à imaginer à première vue mais qui explique un service R&D de plus de 50 informaticiens ! Et plus d'un brevet par an déposé depuis 30 ans pour des défis technologiques toujours plus complexes. Pratique puis esthétique, la fenêtre d'aujourd'hui doit être « intelligente ». Fenêtre chauffante pour transformer le froid extérieur en énergie, vitres auto nettoyantes, porte d'entrée à reconnaissance digitale qui va jusqu'à intégrer la croissance des doigts des enfants de la maison !...

UNE CULTURE D'ENTREPRISE TRÈS FORTE

Cette recherche constante sur les matériaux, l'isolation thermique, l'économie d'énergie et la protection de l'environnement grâce au recyclage systématique des déchets, amène le groupe à s'intéresser aux énergies nouvelles. Dès 2004, l'entreprise qui a pris le nom d'Atrya, commercialise des systèmes de chauffage à énergie renouvelable (solaire thermique et photovoltaïque, chaudières à granulés, pompes à chaleur...) Cette préoccupation éco-citoyenne est ancrée dans ses valeurs depuis longtemps. Dès 1980 en effet, Tryba avait déjà mis au point un système pour récupérer la chaleur d'un local informatique et la réinjecter en chauffage dans ses ateliers. Et installé des voitures électriques pour circuler sur ses sites de production⁴. Pour Johannes Tryba, ce militantisme citoyen rime également avec engagement social et partage solidaire. Parce que « *c'est justement quand tout va bien qu'il faut s'ouvrir aux autres* ». En France, l'entreprise crée un centre de formation professionnelle « *pour que chacun ait la volonté d'apprendre* », apporte son soutien à des associations locales ou sportives, s'engage dans des opérations humanitaires ou de mécénat. À l'étranger, elle oeuvre par le biais de sa Fondation « *a world for children* » créée en 2008. Soutien d'un orphelinat en Roumanie, construction d'écoles maternelles, aide au Vietnam de 1100 enfants issus de la grande pauvreté grâce aux actions solidarité⁵, don à Emmaüs de plusieurs centaines de fenêtres...

Une chose est sûre. Plus que les simples explications d'un marché porteur, la réussite Tryba est avant tout due à des valeurs et à un système de management largement inspiré du modèle de gestion à l'allemande. Ici, l'ancrage territorial est fort, tout le monde se connaît, la confrontation est directe et la concertation de règle, la distance hiérarchique est faible⁶ et chaque cadre dirigeant est associé aux décisions et au capital de l'entreprise. Le terreau idéal pour favoriser la participation, l'implication et la responsabilisation des salariés... ses couleurs d'antan !

Hélène Géli

Un grand merci à Johannes Tryba, Didier Marx, Sophie Unfricht et Annelise Kehren pour leurs témoignages, leur disponibilité et leur prêt de photographies.



• Johann Tryba, le grand-père de Johannes Tryba. © Tryba

² Association de Développement et d'Industrialisation pour la Région Alsace. C'est le nouveau nom du CEAEA créé en 1950 (Comité d'Etude et d'Action pour l'Economie Alsacienne).

³ L'Allemagne est alors considérée comme la « locomotive de l'Europe ».

⁴ Tryba a été le 1^{er} groupe français de son secteur à obtenir la certification ISO 14001 en 2009.

⁵ Pour une heure travaillée bénévolement, Tryba s'engage à payer un mois de parrainage à un enfant (école, nourriture, soins etc...). En 2012, l'entreprise a engrangé 2500 heures qu'elle a transformées en 250 parrainages...

⁶ Chaque année depuis 30 ans, c'est Johannes Tryba lui-même qui, à l'arbre de Noël de la société, tient le rôle... du Père Noël !

Du nouveau sur l'histoire comparée des syndicalismes français et allemand

• Lors des consultations de la base ouvrière, comme ici au haut-fourneau de Oberhausen le 29 novembre 1950, mineurs et sidérurgistes revendiquent leur place dans le conseil de surveillance des entreprises. Juste avant que le conflit social ne soit porté à son comble, le gouvernement Adenauer cède et ouvre la voie par la loi du 21 mai 1951 accordant aux salariés le droit de cogestion dans les conseils de surveillance et les comités directeurs des entreprises minières et sidérurgiques. Cette loi est une pierre angulaire dans l'histoire de la cogestion allemande.
© Archiv der sozialen Demokratie der Friedrich Ebert Stiftung

Une rencontre scientifique a eu lieu à Berlin entre historiens français et allemands, les 5 et 6 octobre 2012, sur le sujet : « Syndicats et comportement ouvrier en France et en Allemagne de 1890 à 1990 ». Elle a permis d'entendre et de discuter une quinzaine de communications et a enrichi à ce propos la connaissance des spécificités et des modèles nationaux respectifs.

À partir de la fin du XIX^e siècle, le syndicalisme est pleinement reconnu. En France, la loi de 1884, dite loi Waldeck-Rousseau, accorde aux salariés la liberté de fonder des associations professionnelles pour défendre leurs intérêts. En Allemagne, Guillaume II, devenu empereur en 1888, entend faire jouer aux syndicats un rôle de premier plan dans la vie nationale. Tout au long du XX^e siècle, ils traversent dans les deux pays des périodes contrastées, où alternent des phases de gonflement et de reflux, de succès et de remise en cause, qui se concrétisent souvent par une variation du nombre de leurs adhérents. Ils connaissent le choc des guerres, des révolutions et des totalitarismes : celui de la Seconde Guerre mondiale avec le régime de Vichy en France et le III^e Reich en Allemagne, et plus tard, toujours outre-Rhin, celui de la RDA. Ils n'en restent pas moins des acteurs essentiels sur la scène publique. Mais, au-delà de ces traits communs, les syndicats en France et en Allemagne contrastent par bien des aspects. Leurs forces numériques respectives et leurs moyens matériels, mais aussi leurs structures internes, leurs idéologies, leurs relations avec les forces politiques qui se réclament du socialisme, dans sa double inspiration révolutionnaire et démocratique, divergent profondément. En France par exemple, les relations entre syndicats et partis politiques ont toujours été difficiles. Elles oscillent entre autonomie de l'action syndicale par rapport au parti, dont le

principe est posé avec l'adoption en 1906 de la Charte d'Amiens par la Confédération Générale du Travail (CGT), et des relations privilégiées avec le Parti Communiste Français (PCF), développées après 1945 dans le contexte de la Guerre Froide. En Allemagne au contraire, les syndicats dits « libres » [par opposition à ceux créés par le patronat, les églises ou d'autres partis politiques] se sont puissamment développés en pleine entente avec le parti social-démocrate, tant à l'époque de la République de Weimar qu'après 1949, dans le cadre de la République fédérale. Parallèlement, même s'ils façonnent le comportement ouvrier, qu'il s'agisse de l'attitude face au travail dans l'entreprise, l'atelier ou l'usine ou des relations avec les partenaires sociaux, les syndicats le font de manière différente dans les deux pays. On a souvent établi un lien entre syndicalisme et combativité ouvrière. La puissance, l'unité et la cohésion du syndicalisme allemand passent pour être l'une des clés de la modération des revendications ouvrières. Inversement, la faiblesse numérique et les divisions des syndicats français constituent un facteur propice aux surenchères et aux explosions soudaines qui caractérisent le monde du travail français. Par exemple, à la fin des années 1960, on a relevé le contraste entre l'ampleur des agitations sociales de mai et juin 1968 en France et le caractère limité des mouvements de « grèves sauvages » en Allemagne, déclenchées indépendamment des consignes syndicales, qui ont affecté une partie du monde ouvrier. On a recherché l'explication de cette différence dans les forces dissemblables des syndicalismes respectifs. Mais les réalités observables sont-elles toujours conformes à ce schéma ?

Pour le savoir, l'un des buts de la rencontre d'octobre 2012 a consisté à dresser le bilan et à analyser ces ressemblances et ces différences qui, à certains moments de l'histoire, ont influé fortement sur les grandes orientations de la vie collective. Il a aussi été de souligner les influences réciproques qui ont toujours existé entre les deux syndicalismes. Ils se sont fréquemment inspirés l'un de l'autre. Par exemple, à la veille de la Première Guerre mondiale et pendant la République de Weimar, les syndicats français attendaient de la signature de conventions collectives entre syndicats et patronat sur le modèle allemand une meilleure protection des salariés, à un moment où, en France, la conclusion de tels accords était rendue difficile par l'attitude des tribunaux qui refusaient d'en reconnaître la validité. Inversement, après 1949, les syndicats de l'Allemagne fédérale ont réclamé la mise en place d'un État-providence analogue à celui que s'efforçait de bâtir la France depuis la Libération. Aujourd'hui, certaines revendications des syndicats allemands s'appuient sur l'exemple français, tandis que les confédérations françaises, tout en enviant au pays voisin ses performances en matière d'emploi, s'interrogent sur l'opportunité d'adopter le modèle syndical germanique. Cependant, même si les influences réciproques ont été nombreuses lors de certaines périodes ou à l'intérieur de cadres privilégiés comme l'Organisation internationale du travail ou la Confédération européenne des syndicats, elles n'ont pas pour autant fait disparaître les spécificités nationales. Les syndicats français sont restés méfiants face à la cogestion « à l'allemande » qui, depuis 1951 dans l'industrie

minière et sidérurgique, puis, depuis 1976, dans toutes les entreprises de plus de 2000 salariés, accorde aux représentants élus par le personnel une place dans les instances dirigeantes de l'entreprise équivalente à celle détenue par les représentants des actionnaires. Réciproquement, les syndicats allemands ont toujours reproché à leurs homologues français un poids excessif de l'idéologie et leurs relations trop étroites avec certains partis politiques, comme le montre l'exemple de la CGT et du PCF.

Toute une partie de la rencontre a été également consacrée à la réflexion sur la crise du syndicalisme, ouverte dans les deux pays depuis les années 1970. Précoce et profonde en France, plus tardive en Allemagne, elle entretient des rapports complexes avec les transformations de la population active qu'affectent des deux côtés du Rhin la désindustrialisation, le déclin de la grande usine, les progrès de la mondialisation, le développement de nouvelles catégories d'actifs difficilement ralliés par l'action syndicale : femmes, jeunes travailleurs, immigrés. Il est difficile d'apprécier la place respective qu'il convient d'accorder à ces diverses tendances et, sur chacun de ces points, les discussions ont été animées. Elles ont porté notamment sur la part prise par les nouvelles orientations patronales dans l'affaiblissement récent connu par le syndicalisme des deux pays. Relèvent-elles de stratégies délibérées suivies par les chefs d'entreprise ou ne font-elles que traduire une tendance de fond observable dans l'ensemble des pays industrialisés développés ?

L'histoire du syndicalisme et du comportement ouvrier, bien loin de former, comme on le croit parfois, un secteur délaissé par la recherche, est ainsi apparue, à la lumière de cette rencontre, comme un domaine en plein renouvellement, aux perspectives prometteuses, qui permet aux historiens de multiplier les échanges avec des disciplines voisines comme la sociologie, l'économie, les sciences politiques. De cette vitalité et de ces apports, la publication des actes de la rencontre, qui se fera sous forme bilingue aux Editions Steiner, de Stuttgart, devrait apporter prochainement la confirmation.

Jean-François Eck,
professeur émérite en histoire contemporaine à Lille 3
et co-organisateur du colloque qui s'est tenu
grâce au soutien de la Friedrich Ebert Stiftung, de la
Hans Böckler Stiftung et de l'Université franco-allemande.

• Le cortège de la CGT lors de la manifestation du 1^{er} mai 1968 à Paris. L'ampleur des agitations sociales en mai et juin 1968 en France contraste avec le caractère limité qu'elles ont eu en Allemagne, où seules quelques grèves sauvages ont été déclenchées indépendamment des consignes syndicales.
© Elie Kagan/BDIC



Ascension et déclin de l'Internationale Film-Union AG



• Les Archives des rêves ensevelis : documents de production des films synchronisés de l'IFU.
© Volker Lannert/Bonn

Entre Bonn et Remagen, une petite route mène à une vallée transversale du Rhin. Au bout de cette vallée, un hameau : Calmuth. Dissimulée par des arbres, se dresse une imposante bâtisse. Juste à côté, un ensemble de locaux beaucoup trop industriels et géométriques pour ce lieu idyllique. À l'intérieur, où que le regard se porte, tout renvoie au cinéma : pellicules, bobines, affiches de film et casemate de projection. L'Union Internationale du Film (IFU) est un lieu au passé mouvementé. D'abord propriété de l'Église, puis, en 1934, de la direction des Jeunesses hitlériennes, il passe, en 1947, aux mains des Français. Pour de meilleurs desseins.

Lors de la conférence du Conseil de contrôle des Alliés tenue à Berlin le 5 juin 1945, l'occupation de la partie sud-ouest de l'Allemagne incombe à la France. Elle a la charge de superviser, outre-Rhin, le processus de dénazification, la reconstruction de villes et la réhabilitation d'infrastructures dans des zones particulièrement touchées par les destructions de guerre.

CRÉATION D'UNE INDUSTRIE CINÉMATOGRAPHIQUE DANS LA ZONE FRANÇAISE D'OCCUPATION

Le gouvernement militaire de la Zone française d'occupation (ZFO), sous la direction du Général Koenig, siège à Baden-Baden. Depuis août 1945, Émile Laffon occupe le poste d'Administrateur général de la zone, et Jean Arnaud celui de Directeur de l'information. La Section Cinéma, qui relève de ses compétences, est placée sous la direction de Marcel Colin-Reval, fin connaisseur du cinéma allemand. Elle fait partie des activités qui jouent un rôle dans la redémocratisation en contribuant à reconstituer une culture cinématographique démocratique dans la ZFO. Les prérogatives de la section couvrent la délivrance de visas d'exploitation, la distribution, la production et les opérations de pré et de post-production, et englobent également la production d'actualités hebdomadaires.

Au début, la situation se présente plutôt mal. Contrairement à toutes les autres zones d'occupation, la Zone française ne dispose d'aucune société de production cinématographique d'envergure et il faut commencer par reconstruire pratiquement toutes les salles. Les premiers films présentés au public allemand ont l'effet inverse de celui escompté. Que ce soit en version originale ou dans une version affublée de mauvais sous-titres, ils provoquent toujours le même résultat : le public allemand ne fait que s'étonner et se tordre de rire. Quelques semaines suffisent pour qu'une évidence s'impose à tous : la nécessité de doubler les films en langue allemande. La Section Cinéma fait immédiatement aménager à cette fin un studio de doublage à Teningen, dans les locaux d'Emil

Tscheulin, ancien patron d'industrie d'armement sous le Troisième Reich. *Les enfants du paradis* (*Kinder des Olymp*) de Marcel Carné (1945) est l'un des premiers films traduits.

HOLLYWOOD DANS LA VALLÉE DE CALMUTH

Il apparaît rapidement que Teningen n'est pas le lieu adéquat. Calmuth, hameau proche de Remagen, semble plus approprié. De nombreux éléments plaident en sa faveur. En termes idéologiques, le choix de ce site permet de dénazifier un lieu ayant appartenu à la direction des Jeunesses hitlériennes. Surtout, sa position reculée, en pleine forêt, est idéale : il n'y a, dans les environs, aucun bruit de nature à gêner la prise de son en studio. De plus, Calmuth n'est pas éloigné des théâtres de Cologne, de Bonn et de Düsseldorf et donc des acteurs susceptibles d'effectuer le doublage. Pas de problème non plus pour la distribution : les agglomérations du Rhin et de la Ruhr sont toutes proches.

Le 8 mars 1947, la Film-Union AG est créée à Baden-Baden, avec un capital d'un million de Reichsmark. Elle est rebaptisée la même année Internationale Film-Union A.G. (IFU). Ses fondateurs sont Georges Halley des Fontaines pour l'UGC, Marcel Colin-Reval et Roger Spiri-Mercanton. Elle a pour principaux actionnaires l'UGC, les sociétés Film-Wochenschau GmbH (placée elle aussi sous l'égide française) et Rex-Film Bloemer & Co. de Berlin ainsi que trois personnes physiques. Dans un premier temps, c'est Marcel Colin-Reval qui occupe la fonction de président du directoire. Il joue un rôle central dans la mise sur pied d'une industrie cinématographique dans la ZFO. Plusieurs filiales de l'IFU qui interviendront dans les domaines de la production, du tirage de copies, de la distribution, de l'exploitation de salles de cinéma et de la promotion des films, voient le jour sous sa direction.

Les projets d'aménagement du site de Calmuth à Remagen commencent aussitôt. On vise grand : ni plus ni moins qu'une cité du cinéma au bord du Rhin, un complexe où produire des films avec bande-son, doublage et copies en plusieurs exemplaires, un lieu où serait également assurée leur commercialisation. Une cité du cinéma façon Babelsberg¹. Mais avec la réforme monétaire de 1948, ces rêves s'effondrent. Si l'atelier de tirage de copies est aménagé dans le château et que le studio de doublage est achevé, il manque les fonds pour les studios de tournage.

À partir de 1950, l'activité consiste pour l'essentiel dans le doublage de films d'origine française comme *Vertiges*, *Antoine et Antoinette*, *Les jeux sont faits* ou encore *La Chartreuse de Parme*. De 1955 à 1965, Max Ophüls porte son dévolu sur le studio de Calmuth pour y enregistrer les séquences allemandes de son célèbre *Lola Montès*. Le procédé d'enregistrement sur magnétophone à quatre pistes utilisé pour la première fois met les techniciens du son de l'IFU au défi. Ils le surmontent et procurent au public allemand une expérience acoustique inédite. À partir de 1948, quelque 800 films de fiction y sont doublés. Presque tous les grands acteurs allemands se rendent à Calmuth pour prêter leur voix à des films étrangers, parfois aussi célèbres que *Le salaire de la peur*, les premiers *Don Camillo* et plusieurs films de Laurel et Hardy : Hildegard Knef, Zarah Leander, Curd Jürgens et même Romy Schneider, qui double elle-même ses premiers films français. Rien d'étonnant à ce

que le personnel de l'IFU ait alors un peu l'impression de se trouver dans un Hollywood allemand.

Entre temps, l'arrivée de la télévision a jeté une ombre sur le cinéma et entraîné une baisse des commandes. En 1960, l'IFU devient une SARL et voit son capital de 1 million de DM réduit à 400 000 DM. L'UGC cède dans la foulée ses parts au Comptoir général du format réduit à Paris, mais c'est le rachat de l'IFU par la société Hadeko-Film GmbH de Neuss en 1965 qui marque la fin de la présence des entreprises françaises aux studios de Calmuth. Si quelques 170 fictions sont encore doublées entre 1961 et 1965, elles ne sont plus que 27 à l'être entre 1970 et 1973, dont quelques films pornographiques. Après un intermède de la Maco Holding au Luxembourg, c'est Gerhard Holland de Francfort-sur-le-Main qui fait l'acquisition des studios de production. En plus des commandes des archives fédérales, il y produit jusqu'en 1986 (!) le magazine d'actualités cinématographiques *Blick in die Welt*.

FIN DE L'AVENTURE

1996 : les jeux sont faits. L'IFU cesse définitivement toute activité. À partir de cette date, les bâtiments tombent en sommeil pendant plus d'une décennie, gardés par la directrice commerciale, un ancien technicien du son et un berger allemand fatigué, qui conjuguent leurs efforts pour repousser les photographes amateurs d'exploration urbaine, mais ne peuvent empêcher le complexe de tomber en ruines. En 2008, Frank Asbeck (SolarWorld AG) acquiert la propriété dans l'intention d'en refaire le pavillon de chasse que le célèbre architecte berlinois Otto March avait autrefois esquissé. Il fait éliminer tout ce qui pourrait rappeler l'histoire de l'IFU. La démolition ne s'arrête pas au studio d'enregistrement ni aux ateliers de tirage des copies. Franz Asbeck fait également détruire l'intégralité des archives cinématographiques, ce qui représente une perte irréparable pour l'historiographie du cinéma tant allemande que française. Des éléments de l'inventaire technique, quelques 600 scénarios, les contrats passés avec les acteurs et des dossiers du magazine *Blick in die Welt* ont pu tout de même être intégrés aux collections du Musée du film allemand de Francfort-sur-le-Main où ils attendent d'être dépoussiérés. De préférence par une équipe franco-allemande.

Jörn Borchert
Traduction : Nelly Hervé



¹ Les studios de Babelsberg, fondés en 1911 dans la banlieue de Berlin à Potsdam, deviennent dans l'entre-deux-guerres un des centres mondiaux de la production cinématographique tant par le nombre de films tournés que par la qualité des réalisations. La période nazie sonnera le glas de la créativité des studios.

• L'équipe de la synchronisation de *Don Camillo* au travail.
© Gary H. Bender
(Nicht mehr zu ermitteln),
Privatarchiv Jörn Borchert

“Plus je connais l’autre, mieux je coopérerai...”

Entretien avec Jacques Pateau

L’aisance de la coopération entre ces « cousins germains » que sont les Français et les Allemands, peut paraître évidente dans un contexte d’économie mondialisée. Le regard porté sur l’histoire des entreprises nous montre néanmoins que les prémices culturelles sont loin d’être homogènes. Jacques Pateau, auteur du livre *Une étrange alchimie : la dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*, est professeur de management interculturel et consultant pour l’intégration culturelle dans les entreprises. Il a accepté de répondre à nos questions.

Jacques Pateau, vous êtes un spécialiste du management interculturel franco-allemand et conseillez des entreprises lors de processus de fusion et d’acquisition. Quelle est la réalité et la légitimité de l’interrogation : « Achetez-vous aussi notre histoire ? »

Jacques Pateau. Cela vaut de fait surtout dans l’autre sens, pour l’entreprise mère qui s’agrandit. Allez dans les entreprises familiales et là vous trouverez la réponse : oui, nous achetons votre histoire. J’ai un exemple très concret : la société Sonepar, leader mondial de la distribution électrique. Coisne, la famille fondatrice, est à l’origine ancrée dans l’industrie textile du Nord. Elle a publié un ouvrage, parfois lu par les petites sociétés qu’elle a rachetées dans le monde entier : *Sonepar ou la quintessence des choses*. On y peut lire l’ancrage de cette entreprise familiale sur son territoire, un fort sentiment de responsabilité pour son patrimoine culturel, humain, vivant. Il existe un fort désir de transmettre.

Malheureusement, la plupart du temps, en particulier quand le capital est dilué, l’histoire n’est absolument pas un sujet. Dans les entreprises où domine le court terme, la valorisation de l’actionnaire et le retour rapide sur investissement, le message explicite ou subliminal (selon les cas) est plutôt : maintenant il faut avancer, il faut aller vite, il faut faire le deuil du passé. Souvent, l’histoire de l’entreprise passe par pertes et profits... Tenez, prenez Sanofi : Rhône-Poulenc et Hoechst ont créé Aventis. Déjà les vieux

Hoechst avaient le sentiment d’avoir tout perdu. Ensuite, la société a été absorbée par Sanofi, certes beaucoup plus petit, mais soutenu par le gouvernement français. C’est devenu Sanofi-Aventis. Les gens ont à peine eu le temps de se recréer une petite identité que trois ans plus tard le nom Aventis disparaissait de la marque. De Hoechst, il ne reste que le château et un joli musée dans un quartier poétique de Francfort, mais de l’identité du rescapé de Hoechst il ne reste rien. L’histoire n’existe plus dès que la fusion a lieu.

Cela étant dit, mon travail consiste précisément à inviter les gens à se raconter, à raconter leurs histoires, leurs histoires d’entreprises. Là par exemple, il y a un groupe slovaque qui a été racheté par une entreprise franco-allemande. Un jour, j’ai pris la peine dans un séminaire de passer un quart d’heure sur l’histoire de la Slovaquie. Les deux ingénieurs slovaques présents m’ont dit : écoutez, cela fait cinq ans qu’on appartient à ce groupe, et c’est la première fois que quelqu’un semble s’intéresser à ce que nous sommes et d’où nous venons. Dans le management interculturel, la question fondamentale sera toujours : tell me more. Dis m’en plus sur toi, ton histoire, ton site.

Les structures entrepreneuriales des deux pays sont très différentes, puisqu’en Allemagne il existe un fort secteur de moyennes entreprises, souvent familiales et souvent présentes au niveau international (le Mittelstand). Peut-on en conclure que la culture de l’entrepreneuriat y est plus développée qu’en France où prédominerait une culture managériale ?

J.P. Culturellement, le sens de la continuité, fondée sur l’habitude, est en effet beaucoup plus marqué en Allemagne qu’en France. Le *Mittelstand* allemand reste ancré dans une culture régionale, voire locale. Il va cultiver une idée plus forte de l’entretien du patrimoine industriel et de l’identité culturelle de l’entreprise. Prenez les travaux de l’Institut National d’Études Démographiques, relayés par Jacques Demorgon, sur la notion de famille souche en Allemagne. En France, on n’a pas eu la famille souche, on a eu la famille nucléaire, égalitaire. La famille souche, c’est la famille où on intériorise la tradition. Et où on la perpétue. L’aîné hérite de la ferme et le cadet quitte la région pour aller faire fortune ailleurs. Dans le schéma du *Mittelstand* allemand, cela a donné les premiers passages de relais entre le père créateur des années cinquante et ses fils. L’aîné gardait la direction de la PME et l’autre allait créer une filiale à l’étranger. Goethe écrit dans *Faust* : « *Was Du ererbt von Deinen Vätern hast, erwirb es, um es zu*

besitzen. » [« Ce que tu as hérité de ton père, acquiers-le pour le posséder. »] C’est génial ! L’espace entre acquérir et posséder, c’est tout ce travail de transmission de l’héritage que les Allemands ont appris à faire mieux que nous. Ce qui compte en Allemagne, c’est la traçabilité. L’Allemagne plus que la France est perturbée aujourd’hui par le tempo, le rythme de la globalisation qui dit : *quick wins*. La culture allemande n’est pas rapide, elle est hyper lente. Devenir chef en Allemagne, c’est monter les échelons et acquérir des compétences de spécialiste. En France, de grandes écoles préparent à devenir chef, des écoles de généralistes dont la seule mission plus tard sera d’être chef. Ce sont par essence des gens polyvalents, au fort esprit de synthèse, qui savent passer facilement d’une tâche à l’autre, voire d’un métier à l’autre. Cela crée un gros malaise chez les Allemands lorsqu’ils travaillent avec nous. Le parcours classique d’un cadre français l’amène à changer de poste au bout de trois à quatre ans maximum, autrement il croit que sa carrière se dessine mal. Un polytechnicien chez Airbus commencera dans le développement, ensuite on l’enverra en ressources humaines, puis en informatique. Les grandes entreprises françaises traditionnelles étaient ainsi des entreprises d’État pilotées par de brillants patrons généralistes.

En Allemagne, on entrait dans une entreprise comme on entre en religion et je parle des grands groupes, même si les choses changent avec la dictature du court terme. Dans *Les Enfants de Faust*, Bernard Nuss écrit : « *Die Deutschen können nicht aufhören* » [« les Allemands ne savent pas s’arrêter »]. J’ai travaillé il y a dix ans pour une société allemande qui continue régulièrement à m’envoyer tous les mois sa revue. Il faudrait presque que je me batte pour que l’abonnement soit interrompu. Cette routine donne aussi une force terrible au pays. C’est dans cette logique-là que je vois se maintenir l’histoire de l’entreprise.

Comment décririez-vous une « dramaturgie » spécifique à l’histoire des entreprises françaises ?

J.P. Regardez l’évolution des voitures Renault. Prenez quinze modèles Renault dans le temps et essayez de trouver le lien : ce sont des ruptures totales, des changements radicaux. Prenez l’avant d’une Mercedes, vous avez une lente évolution. Un jour, un Allemand me disait : « *in Frankreich ist nichts stetiger als der Wandel* » [« en France rien n’est plus constant que le changement »]. Revenons sur Sonepar, dont je parlais au début : le fait d’avoir eu cette incroyable intuition de sortir du schéma traditionnel des entreprises du Nord de la France et d’inventer un métier qui n’existait pas (à savoir la distribution électrique), et de se retrouver deux décennies plus tard numéro un mondial, ça va davantage exciter le Français que l’Allemand – le plaisir d’avoir radicalement changé est un plaisir qu’on va peut-être moins retrouver en Allemagne. Mais là encore, si on compare deux entreprises familiales françaises et allemandes, il y aura davantage de similitudes que de différences.

À l’ère de la globalisation, un certain standard mondial semble s’imposer : mêmes étiquettes, mêmes décors, même culture du KPI (key performance indicator), mêmes adaptations au web 2.0. Les entreprises agissent en outre simultanément sur de plus en plus de marchés.

Qu’advient-il du franco-allemand dans l’entreprise ?

C’est un mix curieux. Les grandes différences entre le Français et l’Allemand vont rester, mais diluées par des contraintes communes. Le fond du problème, il est là. Pour moi, la meilleure définition d’une culture, c’est une adaptation réussie à des contraintes externes. Prenons un exemple historique classique : l’Allemagne a développé la culture du consensus parce que c’était une mosaïque de micro-États qui au cours des siècles n’ont pas eu d’autre choix que la coalition ou la négociation. La culture française, c’est le paradoxe très *top down* : « Dieu a décidé » versus « Cause toujours. » La France a dû apporter des réponses à un centre fort, par rapport auquel il fallait se montrer résistant, rebelle... Cette façon de réagir est devenue une dimension culturelle déterminante ! Dès que des sociétés fusionnent, nous retrouvons ces tendances-là presque intactes. Cela dit, la globalisation met aujourd’hui les deux pays sur le même plan. Il y a une réelle chance de se créer une culture commune en apportant des réponses à ces nouveaux défis que sont par exemple le court terme et le virtuel.

Un mot pour la fin ?

Plus je connais l’autre, plus j’apprends sur l’histoire de son entreprise, sur son identité, mieux je coopérerai... Les peurs sont réduites, les relations s’humanisent. Il n’est pas très fréquent que des décideurs acceptent d’investir énormément de temps sur ces sujets-là de peur de mettre en péril le soi-disant changement. La voie pour faire les deux est très étroite, mais cela vaut la peine d’essayer de la trouver.

Propos recueillis par Astrid Nierhoff



© Jacques Pateau

ABONNEMENT SUR INTERNET

<http://www.histoire-entreprises.fr>

ÉDITION

Le magazine Histoire d'Entreprises est édité par la société Histoire d'Entreprises (1999).

Imprimé en France par FOT (Lyon)

N°ISSN : 1960-9302

Commission paritaire : en cours

Dépôt légal : juillet 2006

ADMINISTRATION ET COMPTABILITÉ :

Nathalie Bernard, Laura Lagneau, Jean-Christophe Chabert

DIRECTRICE DE LA FABRICATION : Frédérique Michel

RÉDACTRICE EN CHEF : Astrid Nierhoff (Allemagne) ;
Claire Moyrand (France)

COORDINATION ÉDITORIALE : Ines de Giuli

TRADUCTION : Nelly Hervé, Claire Lovy,
Ingrid Ludwig, Brigitte Reins

DIRECTION ARTISTIQUE & RÉALISATION : Patrick Bafon

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION : Jean Vasseur

Ont collaboré à ce numéro :

Jörn Borchert, Rainer Desens, Fanny Desseauve,
Jean-François Eck, Hélène Géli, Ines de Giuli,
Hans-Christian Herrmann, Aurélie Marx, Jacques Pateau,
Guillaume Pigeat, Dominik Schon, Henrik Uterwedde,
Andrea Schneider, Véronique Védrenne.

REMERCIEMENTS

Saïd Baddag, Jan Borchert, Valérie Buisson, Estelle Émond,
Andrea Feige, Françoise Garnier, Gesellschaft für
Unternehmensgeschichte e.V., Christel Hassel,
Peter Heusgen, Élie Jamhoury, Almut Kellermeyer,
Philippe Lagrevol, Volker Lannert, Éliane Lubin,
Daniel Malbert, Didier Marx, Thomas Meyrial,
Jacques Pateau, Charlotte Pérol, Caroline Philips,
Élisabeth Sapin, Victor Scherrer, Susanne Trabitzsch,
Johannes Tryba, Sophie Unfricht, Anne Vermès, Jacques Villié

PUBLICITÉ ET OPÉRATIONS SPÉCIALES :

Pierre Vasseur - Tél : 01 39 08 17 01

PROMOTION ET DIFFUSION SÉLECTIVE : Frédérique Michel

DIFFUSION FRANCE : AME

DIFFUSION ALLEMAGNE : Verlagsunion

CONTACTS

Histoire d'Entreprises

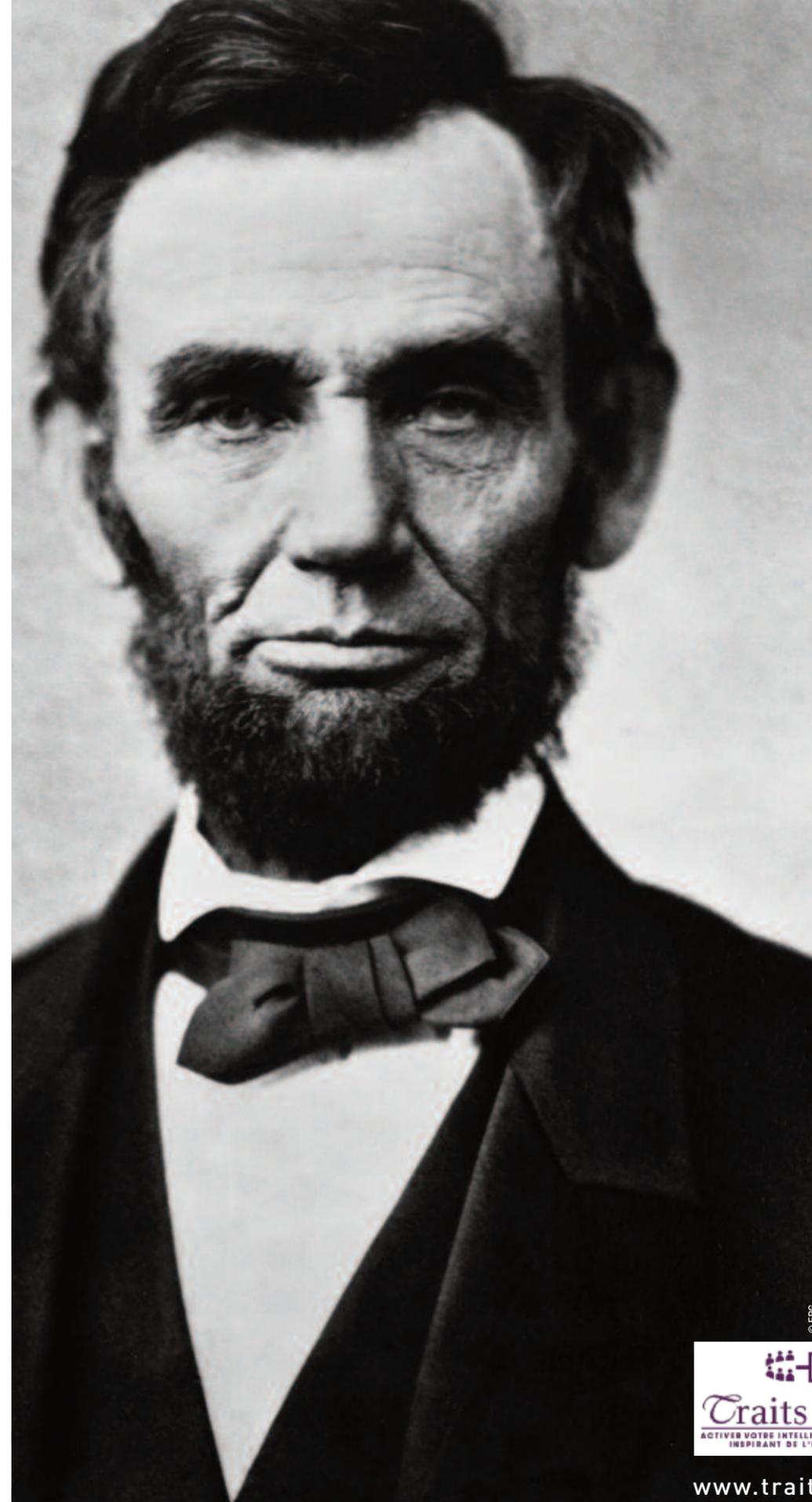
1 rue des rivières – CP421

69338 Lyon Cedex 09 – France

Tél : 04 72 19 87 87

Fax : 04 72 19 87 81

E.mail : info@histoire-entreprises.fr



Et si Abraham Lincoln éclairait vos questionnements sur la conduite d'un projet stratégique autour d'une vision commune ?

En utilisant des exemples tirés de l'Histoire du Monde, Traits d'Unions utilise des outils innovants et des méthodes créatives, favorisant le développement de l'intelligence collective. Expert européen de l'analogie entre Histoire et entreprise, Traits d'Unions accompagne dirigeants, entrepreneurs et managers depuis 10 ans avec des programmes sur-mesure :

- changements de culture et d'organisation,
- formations au management,
- développement de l'intelligence collective.



www.traitsdunions.fr

L'histoire d'entreprises *vous passionne ?*



Abonnez-vous maintenant !

> www.histoire-entreprises.fr

Retrouvez votre magazine sur Internet

- ABONNEMENT EN LIGNE
- MOTEUR DE RECHERCHE POUR LOCALISER LES POINTS DE VENTE
- VENTE AU NUMÉRO