



Roger Martin et la sidérurgie française : « l'anticipateur » ?

Philippe Mioche

DANS **REVUE FRANÇAISE D'HISTOIRE ÉCONOMIQUE 2016/2 N° 6**, PAGES 40 À 55
ÉDITIONS **L'HARMATTAN**

ISSN 2427-4062

DOI 10.3917/rfhe.006.0040

Date de mise en ligne : 20/02/2018

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-francaise-d-histoire-economique-2016-2-page-40?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour L'Harmattan.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

ROGER MARTIN ET LA SIDÉRURGIE FRANÇAISE : « L'ANTICIPATEUR » ?

Philippe Mioche

Professeur émérite d'histoire contemporaine à Aix-Marseille Université,
laboratoire TELEMME 7303

Au sujet de Roger Martin, Jean-Louis Beffa écrivit en 2008, « Avec le recul du temps, il apparaît pourtant surprenant de voir à la manœuvre – et sans aucun doute lui en a-t-il coûté – celui qui par son parcours incarnait le mieux depuis son entrée à Pont-à-Mousson en 1948 le rêve et l'ambition de faire un puissant groupe sidérurgique français et européen »¹.

La vision de Jean-Louis Beffa est ample. Roger Martin a-t-il été recruté par Pont-à-Mousson pour réaliser ce qui deviendra Arcelor entre 2000 et 2002 ? Quand la sidérurgie française fait un pas de plus dans l'abîme de son endettement, Roger Martin réalise la fusion avec Saint-Gobain. Président de Pont-à-Mousson depuis 1964, il a délesté le groupe lorrain de ses héritages dans les

1 – Jean-Louis Beffa, « Roger Martin, une figure de grand patron », *La jaune et la Rouge*, 2008, p. 60-62.

charbonnages et dans la sidérurgie. A-t-il été visionnaire ou a-t-il bénéficié d'un concours de circonstances « au fil de l'eau » ? Suivait-il un plan ? Et quel plan ?

Il s'agit ici d'évoquer « l'anticipateur », comme on pourrait le faire à propos de Jean Monnet, « l'inspirateur » de la construction européenne. Au-delà d'une étude de plus sur l'homme qui a réussi Saint-Gobain et qui a tendu la main aux historiens, il s'agit de proposer un éclairage complémentaire sur la crise de la sidérurgie française.

Selon nous, Roger Martin dessine un projet sidérurgique pendant sa période administrative. Il l'adapte ensuite aux hommes et aux réalités des terrains qu'il rencontre puis il l'abandonne avant de passer à autre chose : l'aventure de Saint-Gobain Pont à Mousson.

La documentation sur l'homme et son action est abondante et cette contribution repose sur la consultation de nombreux fonds d'archives, complétée par des entretiens. Y compris par des entretiens avec Roger Martin². Elle dispose du passionnant miroir de l'Histoire que constituent les mémoires de Roger Martin au titre provoquant, « Patron de droit divin », comme pour souligner que ce grand patron s'est fait uniquement à la force de ses neurones. Une force qu'il a démontrée dans sa brillante scolarité³. L'ouvrage est publié en 1984 par Gallimard. La rédaction intervient après l'élection de François Mitterrand. Il a environ 67 ans et vient de prendre sa retraite. La démarche de l'auteur et

2 — Entretiens du 9 février 1982 et de l'automne 1985. Non enregistrés.

3 — Roger Martin, *Patron de droit divin*, Paris, Gallimard, 1984.

ABSTRACT

Was the founding father of Saint-Gobain Pont à Mousson the visionary who anticipated the future of the French steel industry? This paper demonstrates that he shaped a project for the French steel industry when he was a civil servant and he adapted it to men and realities according to circumstances. He abandoned this project in 1964-1965, but remained strongly involved in an industry that he no longer believed in. He looked at the mechanisms of the steel financial crisis in 1978 with lucidity, but hid his convictions in order to protect Sidelor's interests and for diplomatic reasons.

JEL Classification : G32, G34, L22, L38, L53, L61, M14, N64, O13, O14, 025.

Key words : sidérurgie, fusions, entreprise strategy, Trente glorieuses, modernization, industrial policy, markets, Business history, French capitalism, financement policy, mergers, Pont-à-Mousson, Sidelor.

Mots clés : sidérurgie, fusions, stratégie d'entreprise, Trente glorieuses, modernisation, politique industrielle, marchés, Histoire des entreprises, capitalisme français, politique de financement, concentrations, Pont-à-Mousson, Sidelor.

RÉSUMÉ

Le fondateur de Saint-Gobain Pont à Mousson a-t-il été aussi le visionnaire qui a anticipé le destin de la sidérurgie française ? L'article montre qu'il dessine un projet sidérurgique pendant la période où il est fonctionnaire et qu'il l'adapte ensuite aux hommes et aux réalités des terrains qu'il rencontre. Il abandonne ce projet sidérurgique en 1964-1965, tout en poursuivant une implication forte dans une industrie dont il ne croit plus à l'avenir en France. Il a un regard lucide sur les mécanismes qui conduisent à la crise financière de 1978, mais par souci de défendre les intérêts de Sidelor et par diplomatie, il masque ses convictions.

la posture éditoriale ne relève pas du « pacte biographique »⁴. Le livre entend édifier à propos des raisons d'être de l'entreprise : « Quelle que soit la multiplicité des approches que suggèrent les divers aspects de cette dernière, toutes conduisent au constat que l'entreprise a pour finalité ultime de "persévérer dans l'être". Par là, elle atteste de son appartenance au monde des vivants. De la vie, elle partage les risques et les périls. Sa continuité demeure pour ses responsables l'obligation à laquelle se ramènent finalement toutes les autres »⁵. Avec son ouvrage, Roger Martin souhaitait un débat ; nous le poursuivons⁶.

LA GENÈSE D'UN PROJET SIDÉRURGIQUE, 1942-1946

Issu d'une famille dont le père, mécanicien au Paris-Orléans puis petit entrepreneur malchanceux d'origine ouvrière, Roger Martin n'est pas un héritier⁷. Il doit tout à son capital intellectuel qui le conduit avec aisance à devenir, à la sortie de Polytechnique et de l'École des Mines de Paris, Ingénieur du Corps des Mines. Il est distancié à l'égard de cette formation professionnelle prestigieuse et il l'est aussi à l'égard des héritiers des maîtres de forges lorrains qu'il est amené à rencontrer.

Il est d'une génération industrielle qui ne sait pas encore qu'elle sera celle des « Trente Glorieuses » quand il entame sa vie professionnelle. Il a 29 ans en 1944 et il n'a pas rencontré la génération de la Résistance et de la France Libre :

En dépit de la dureté des temps, tous ces riens, réunions, voyages, divertissement champêtres, m'ont fait vivre cette période sans que je perçoive l'ampleur du drame qui bouleversait le monde. Je dois faire un aveu qui choquera les gens de ma génération. Je n'ai jamais fait de résistance ; je n'ai même jamais su qu'il en existât une⁸.

Ces différents traits du personnage ne déterminent pas une vision préalable de l'industrie sidérurgique ; ils le rendent disponible pour des constructions intellectuelles et industrielles inédites.

Ce qu'il n'a pas appris sur la sidérurgie dans son enfance, c'est au service de l'administration qu'il le fait. Ce passage obligé de l'ingénieur du Corps comporte deux moments. Deux années au service des Mines de Nancy (1940-1942) dont il conserve des souvenirs de potache en Lorraine annexée. Puis quatre années à la Direction de la sidérurgie à Paris (1942-1946) où il est directement

4 – Philippe Lejeune, *Le pacte autobiographique*, Paris, Seuil, édition de 1996.

5 – Roger Martin, *Patron de droit divin*, op. cit., « Avant-propos ».

6 – Nous avons publié un compte rendu de cet ouvrage dans *Vingtième siècle, revue d'histoire*, 1985, volume 5, p. 152-153. Il commence par la phrase suivante : « Roger Martin est insolent ». Cela nous a valu une invitation à déjeuner à son domicile où il souhaitait m'expliquer ce que je n'avais pas bien compris.

7 – Hervé Joly, « *Diriger une grande entreprise française au XX^e siècle : modes de gouvernance, trajectoires et recrutement* », HDR, École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS), 2008.

8 – Roger Martin, op. cit., 1984, p. 43.

impliqué dans les fondamentaux de la reconstruction et de la modernisation de la sidérurgie française. On épargnera au lecteur un nouveau tableau de la situation de la sidérurgie et des institutions nationales pendant cette période afin de pointer quelques questions dont il eu la responsabilité; dans les limites de ses fonctions administratives.

L'incontournable Parti communiste de 1944 à 1946 ne sait pas ce qu'il veut vraiment à l'égard de la nationalisation de la sidérurgie, et, sans grande conviction, il fait rédiger deux projets de loi dans ce sens. Le premier porte sur les nationalisations « en vrac » en novembre 1945⁹. Le second projet, plus spécifique, est présenté en décembre 1946 par le député Albert Costes¹⁰. Le ministre Marcel Paul, peu de temps avant de quitter son ministère, demande au directeur adjoint du service, Roger Martin, de mettre ce projet en forme juridique et administrative¹¹. La situation est piquante pour celui qui sera ultérieurement un grand défenseur du libéralisme économique, mais elle ne prête pas à conséquences. Notons cependant que le projet communiste comporte la création de quatre sociétés nationales sur la base de regroupements régionaux qui vont faire leur réapparition dans le Plan Monnet.

Le moment clé pour l'avenir de la sidérurgie française intervient lors des débats de la commission de modernisation de la sidérurgie du Plan Monnet¹². Parmi les points débattus par cette commission, citons les objectifs de production, la question des deux laminoirs à bande et celui de la restructuration du secteur sur la base des propositions d'Alexis Aron¹³. L'État souhaite en particulier une restructuration des établissements sidérurgiques en concentrant les investissements sur des établissements plus modernes et plus performants¹⁴. Une trentaine d'usines d'une capacité de 500 000 tonnes pourraient se substituer aux 177 existantes.

C'est ici qu'intervient Roger Martin avec son tableau à double entrées¹⁵. Il s'agit de programmer les arrêts d'installation, les programmes d'investissements et « les restructurations indispensables ». Parmi celles-ci, le débat sur les

9 – JOAN, n° 8, p. 127; Jacques Duclos demande la nationalisation: « des compagnies d'assurances, de la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique et du gaz, les mines de fer, la sidérurgie, la marine marchande, les industries des métaux légers, de l'air liquide, du ciment, des explosifs et de la soude, l'importation et le transport des combustibles liquides ».

10 – Projet n°41, JOAN du 12 décembre 1946. A. Costes est membre du Bureau politique dans les années vingt, député en 1936, emprisonné à Alger, il est secrétaire de la fédération des métaux.

11 – Entretien avec Roger Martin. Projet n° 41, JOAN du 12 décembre 1946.

12 – Nous nous permettons sur ce point de renvoyer à nos publications : Philippe Mioche, *Le Plan Monnet, genèse et élaboration 1941-1947*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1987; Philippe Mioche, *La sidérurgie et l'État en France des années quarante aux années soixante*, Doctorat d'État en Histoire contemporaine de l'Université de Paris IV, sous la direction de Jean Bouvier et François Caron, 1992.

13 – Philippe Mioche, « Une vision conciliante du futur de l'Europe: le plan d'Alexis Aron en 1943 », in Michel Dumoulin, dir., *Plans des temps de guerre pour l'Europe d'après guerre, 1940-1947*, Bruxelles, Éditions Emile Bruylant, 1995, p. 307-323.

14 – Le premier plan pose directement la question de la fermeture d'usines. Commission de modernisation de la sidérurgie 1946-1947 : « La sidérurgie nationale se caractérise [...] par l'extrême dispersion de ses moyens et la survivance de situations acquises dont les justifications techniques ou économiques ont disparu laissant seules subsister les raisons d'être sociales ou financières de leur existence ».

15 – Roger Martin, *op. cit.*, 1984, p. 56.

regroupements Usinor, Usinest et celui de la sidérurgie du Centre-Midi. À court terme, seul le projet Usinor prend consistance¹⁶. Les discussions échouent sur le reste et Roger Martin attribue cet échec à la résistance des maîtres de forges lorrains et à la « trahison » d'Alexis Aron qui renonce à défendre son projet devant ses pairs. Et il ajoute, un brin désinvolte : « Il fallait toute l'inconscience de mes trente ans pour me lancer dans pareille entreprise »¹⁷.

Selon nous, et cette question se voudrait un apport de cette contribution, le projet débattu dans la commission du Plan Monnet ne sombre pas dans les tiroirs comme le laisse entendre Roger Martin, mais il va constituer la feuille de route de son action en Lorraine ainsi que celle de son acolyte, Henri Malcor dans le Centre-Midi (cf. infra). C'est en 1946, dans la commission du plan, que naît le projet sidérurgique de Roger Martin.

LES TRANSFORMATIONS DU PROJET SIDÉRURGIQUE 1947-1964.

Roger Martin a-t-il été embauché par Pont-à-Mousson afin de réaliser le « plan sidérurgique »¹⁸? L'explication est cohérente, même si elle vise à souligner le côté visionnaire de l'entreprise mussipontaine et à valoriser la piste entrepreneuriale des restructurations de la sidérurgie¹⁹.

Avec la pantoufle à Pont-à-Mousson, Roger Martin est initié à l'envers du décor sidérurgique en pénétrant dans l'intimité des maîtres de forges lorrains, dans les différentes acceptions du terme, et dans celle des usines. En bon élève éternel, il s'en approprie le fonctionnement sociologique²⁰. Dans cette période où il n'est pas encore de plein exercice à la direction de l'entreprise, il utilise les enseignements du Plan Monnet comme feuille de route de son action en Lorraine. Le jeu industriel lorrain se joue alors à trois, et il n'est pas à somme nulle. Pont-à-Mousson, on le sait, n'est pas seulement un producteur de tuyaux de fonte, c'est avec Sidelor un acteur sidérurgique à part entière dont Roger Martin est directeur général puis président²¹. Jusqu'en 1965, la sidérurgie représente 50% du chiffre d'affaires de Pont-à-Mousson²².

Dans le « panier historique » de Pont-à-Mousson²³, il y a en 1950, lors de la création de Sidelor, quatre entreprises : Forges et Aciéries de Marine Homécourt, Aciéries de Micheville, Fonderies de Pont-à-Mousson, Aciéries de Rombas

16 – Éric Godelier, *Usinor-Arcelor, du local au global...* Paris, Lavoisier, 2006.

17 – Roger Martin, *op. cit.*, 1984, p. 56.

18 – M. Hamon suggère que Camille Cavallier a préconisé une restructuration de la sidérurgie française dès 1926. Maurice Hamon, *Du soleil à la terre, une histoire de Saint-Gobain*, Paris, J. C. Lattes, 1989, p. 156.

19 – Maurice Hamon, *op. cit.*, 1989, p. 157.

20 – Il ne dissimule pas son admiration pour Camille Cavallier. L'auteur de l'édifiant ouvrage : Camille Cavallier, *Sagesse du chef. Lettres et notes inédites*, Pont à Mousson, 1937.

21 – Diverses entrées in Jean-Claude Dumas, dir., *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010.

22 – Maurice Hamon, *op. cit.*, 1989, p. 158.

23 – Cf. Alain Baudant, *Pont à Mousson (1918-1939), stratégies industrielles d'une dynastie lorraine*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1980.

(Marmichpont). Sidelor détient aussi une participation dans la Sollac créée deux ans auparavant.

À côté de Sidelor, il y a Marine-Homécourt, affaiblie par la trop longue présidence de Théodore Laurent et par les incertitudes de transmission de l'entreprise; et en face, Wendel²⁴. On ne reviendra pas ici sur l'histoire de Marine Homécourt²⁵ afin de concentrer l'attention sur les relations entre deux hommes, Roger Martin et Henri Malcor. Alors que Roger Martin a souvent la plume acide pour décrire ses interlocuteurs en affaire²⁶, il ne tarit pas d'éloges à l'égard d'Henri Malcor. « Henri Malcor était aussi le plus modeste des hommes. J'ai rarement vu dégaîne de savant plus achevée que la sienne lorsqu'il arrivait dans une réunion, trimbalant une énorme serviette tellement pleine de dossiers qu'elle éclatait sur toutes les coutures. Je n'ai pas connu de partenaires plus loyal que lui. Si les intérêts que nous avons eu à défendre nous ont quelquefois opposé, nous nous sommes, je crois, souvent retrouvés dans le cercle des hommes de bonne volonté »²⁷. Comme un écho, Henri Malcor affirme plus sobrement : « mes relations avec [...] Roger Martin étaient excellentes, elles le sont toujours restées »²⁸. La relation entre les deux hommes éclaire les chemins des décisions. Ils se sont connus dans le Plan Monnet et ils mettent en œuvre dans les années cinquante le projet qu'ils avaient esquissé en 1946. Quand Roger Martin entreprend les démarches qui aboutissent sur la création de Sidelor, il précise : « L'idée n'allait pas à l'encontre des réflexions auxquelles je m'étais livré lors de la rédaction du rapport de la Commission de Modernisation de la Sidérurgie et je m'en ouvris à Henri Malcor en juillet 1950 »²⁹. Il précise concernant Sidelor : « Henri Malcor fût à coup sûr l'artisan de l'accord final »³⁰. Roger Martin écrit : « Je ne sais plus ni où ni comment je l'avais rencontré pour la première fois, mais peu d'hommes m'ont laissé un tel sentiment de présence »³¹. À coup sûr, Roger Martin a rencontré Henri Malcor à la commission du Plan Monnet où ils siégeaient tous deux. Il n'est pas invraisemblable que les deux hommes se soient précédemment croisés à la fin de Vichy, mais cette imprécision de Roger Martin est curieuse. Comme s'il voulait détacher la suite de l'histoire de l'héritage du Plan.

24 – Philippe Mioche, dir., *La sidérurgie française et la maison de Wendel pendant les Trente glorieuses 1945-1975*, Aix, Presses Universitaires de Provence, 2015.

25 – Philippe Mioche, « La Compagnie de la Marine et Homécourt en Lorraine, 1912-1974 », *Annales de l'Est*, 1/1989, p. 3-28. Philippe Mioche et Jacques Roux, *Henri Malcor, un héritier des maîtres de forges*, Editions du CNRS, Lyon, 1988.

26 – Il ne maniait pas la langue de bois. *Les Échos*, lundi 31 mars 2008, p. 12.

27 – Roger Martin, *op. cit.*, 1984, p. 169.

28 – Philippe Mioche et Jacques Roux, *op. cit.*, 1988, p. 39. Qu'il me soit ici permis de rendre un hommage à Henri Malcor. Pour la réalisation de cet ouvrage, il m'a reçu un grand nombre de fois à son domicile. Il a été d'une infinie patience à l'égard des questions parfois brouillonnes que lui posait le jeune chercheur. Il est venu à la soutenance de ma thèse. Plus que de me procurer un témoignage, sa personnalité m'a donné goût à la recherche sur la grande industrie.

29 – Roger Martin, *op. cit.*, 1984, p. 146.

30 – *Ibidem*, p. 147.

31 – *Ibid.*, p. 147.

Les deux hommes ont un profil proche. Polytechniciens et Corps des Mines, 1931 pour Henri Malcor, 1939 pour Roger Martin. Ils ont tous deux le potentiel pour parvenir à la présidence de leurs entreprises respectives. Ils y accèdent tous deux du fait d'événements inattendus. C'est « la fin du capitalisme familial » à Pont-à-Mousson avec le décès de Michel Paul Cavallier et l'entrée de la Compagnie de Suez dans l'entreprise qui précipite la carrière de Roger Martin³². C'est le choix du numéro deux de Marine – Laquelle n'est pas une entreprise familiale –, Léon Daum, d'accepter le poste de membre de la haute Autorité de la CECA qui amène le numéro trois, Henri Malcor, à la présidence du groupe à la mort de Théodore Laurent³³. C'est une communauté de destins qui rapproche encore les deux hommes. Leur compagnonnage se prolonge aussi longtemps que la présence de Sidelor dans la sidérurgie, y compris vis-à-vis des Wendel dans Wendel Sidelor.

Nous ne revenons pas plus sur l'histoire de Wendel que sur celle de Marine³⁴. Les actifs sidérurgiques détenus par Wendel SA sont regroupés en 1950 dans Wendel et Cie. En 1968, ces actifs sont réunis avec ceux de Sidelor dans Wendel Sidelor. Quant à la Sollac, où Wendel est prépondérant, elle crée la filiale Sacilor en août 1964 afin de réaliser l'aciérie électrique de Gandrange qui contribue à l'alimentation du grand laminoir. C'est aussi Sollac qui crée la Solmer pour la réalisation de l'usine de Fos-sur-Mer.

Celle-ci trouve son origine dans une initiative décisive de Roger Martin. En février 1961, Sidelor commande à la Société d'Études Techniques et Économiques (SETEC) une étude pour l'aider à définir ses perspectives d'investissement³⁵. La conclusion est que la Lorraine doit construire une usine littorale spécialisée dans la fabrication des produits plats. Sur la base de ce rapport, Roger Martin propose à la maison de Wendel d'utiliser le cadre commun de Sollac pour créer en 1962 le « Groupement d'études pour une usine littorale intégrée » car Sidelor seule n'a pas les moyens de financer cet investissement³⁶. Elle deviendra la Solmer à Fos. Jusqu'en 1961 donc, Roger Martin reste à l'offensive pour construire un avenir de la sidérurgie française. Quand les indicateurs se retournent-ils ? Quand Roger Martin modifie-t-il son projet ?

32 – Maurice Hamon, *op. cit.*, 1989, p. 161.

33 – Mauve Carbonell, *Des hommes à l'origine de l'Europe. Biographies des membres de la Haute Autorité de la CECA*, Aix-en-Provence, Publications de l'université de Provence, 2008. Philippe Mioche, auteur des notices concernant Alexis Aron, Théodore Laurent, Léon Daum et Henri Malcor, publiées dans Jean-Claude Daumas *et alii*, dir., *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010.

34 – Philippe Mioche, dir., *op. cit.*, 2015.

35 – Roger Martin, *op. cit.*, 1984, p. 202 et suiv.

36 – Lettre de Roger Martin à Jacques Ferry, le 13 mai 1965, Archives Henri Malcor, dossier Wendel Sidelor: « Reste la question de l'usine littorale. Sidelor ne peut aborder seul un problème d'une telle ampleur, mais par contre je considère – et je n'en ai jamais fait mystère – que si nous avions les moyens financiers d'une sage gestion nous aurions dû déjà nous engager dans la voie des réalisations. Les sociétés lorraines seront à mon sens d'autant plus fortes pour courir le risque lorrain qu'elles ne sauraient esquiver, qu'elles pourront balancer ce risque par une implantation littorale ».

Les résultats bruts et nets de Pont-à-Mousson connaissent une ascension exceptionnelle à partir de 1960³⁷. Au printemps 1964, Pont-à-Mousson fête le centenaire de la naissance de Camille Cavallier et Roger Martin devient directeur général adjoint. Il ajoute, « *le propre des apothéoses est, hélas, de déboucher sur le déclin* »³⁸. C'est bien vu pour les activités sidérurgiques de Pont-à-Mousson, même si cette phrase, écrite vingt ans plus tard ne reflète pas nécessairement ce que les acteurs percevaient alors. Après les élans fougueux de la reconstruction-modernisation européenne, la crise structurelle de la sidérurgie de ce continent commence en 1962³⁹. Pour la sidérurgie française, on prendra un indicateur cher à Roger Martin. Les prévisions de croissance des deux premiers plans de la rue de Martignac sont atteints et même dépassés, ce qui n'est pas le cas pour le Troisième plan (Premier plan 1946-1952 : 14,29 % obtenue pour 15 % de prévision ; Deuxième plan 1957-1960 : 5,38 % pour 4,4 % ; Troisième plan 1957-1960 : 6,55 % pour 4,7 %). Puis, la planification de la sidérurgie française dérape⁴⁰. Le Quatrième plan concocté avec soin par Pierre Massé (1961-1965) fixe l'objectif de 5,7 % de croissance annuelle et celle-ci atteint 4,7 %⁴¹. Le ralentissement de la croissance en 1962 est à la fois une crise classique du cycle sidérurgique et les prémices de la crise structurelle dont les conséquences seront patentées dans les années 1970. Elle reflète à la fois l'équipement débridé, parfois improbable⁴², de l'Europe et l'émergence de la sidérurgie japonaise sur l'eau du sein des marchés internationaux⁴³.

Les Mémoires distillent l'idée que Roger Martin a perçu précocement la crise structurelle. L'échec de la modernisation de l'usine de Déville les Rouen a « (...) permis à PAM de se dégager de ses participations sidérurgiques qui l'entraînaient aux abîmes »⁴⁴. Quand Roger Waleski lui parle de se séparer de la sidérurgie, il y est favorable, « dix ans après la constitution de Sidelor, [1960 donc] mes états d'âme à propos de la sidérurgie avaient cependant bien changé »⁴⁵. Après 1962, la prémonition des difficultés ne relève pas de la voyance ou de la stratégie ; simplement du bon sens qui aurait pu conduire les décideurs à ajuster les capacités de production en ne conservant que les plus récentes. Mais ceci est plus facile à écrire qu'à réaliser dans le contexte.

37 – Maurice Hamon, *op. cit.*, 1989, p. 208. Voir aussi : Catherine Vuillermot, « Du tuyau à l'habitat : le groupe multinational de Pont-à-Mousson (de l'après-guerre à la nationalisation) », in Robert Carvais, André Guillerme, Valérie Nègre, Joël Sarkarovich, dir., *Édifice et Artifices, histoires constructives*, Paris, 2008, p. 1021-1026.

38 – Roger Martin, *op. cit.*, 1984, p. 148.

39 – Charles Barthel, « La crise sidérurgique des « golden Sixties. La renaissance du pacte international de l'acier et l'effacement de la Haute Autorité de la CECA (1961-1967) », *Terres Rouges, Histoire de la sidérurgie luxembourgeoise*, tome 2, Luxembourg, Centre d'études et de recherches Robert Schuman, 2010.

40 – Philippe Mioche, « Les plans et la sidérurgie, du soutien mitigé à l'effacement possible (1946-1960) », in Henry Rouso, dir., *De Monnet à Massé*, Paris, Éditions du CNRS, 1988, p. 127-138.

41 – Philippe Mioche, *op. cit.*, 1992, p. 582 et suiv.

42 – Cf. l'exemple de l'usine sidérurgique de Mo I Rana en Norvège.

43 – M. Wittman, C. Thouvenot, *La mutation de la sidérurgie*, Paris, Masson, 1972.

44 – Roger Martin, *op. cit.*, 1984, p. 197.

45 – *Ibidem*, 1984, p. 202.

Le premier janvier 1964, Jacques Ferry devient Président de la Chambre Syndicale de la Sidérurgie Française (CSSF)⁴⁶. Roger Martin écrit de lui qu'il « est un talent déniché par les de Wendel »⁴⁷ et qu'il « n'était pas insensible au poids et au prestige de la « Maison » de Wendel »⁴⁸. Ce à quoi l'intéressé rétorque. « Il me prête des sentiments qui à ses yeux ne pouvaient être qu'exactement inverses des siens, dans la mesure où je ne partageais pas cette espèce d'allergie qu'il éprouvait vis-à-vis des Wendel et tout ce qui pouvait venir d'eux »⁴⁹. Jacques Ferry affirme aussi que Roger Martin « s'est attaché à démolir la puissance traditionnelle des Wendel »⁵⁰. Qu'en est-il de cette controverse à distance et du rôle de l'organisation professionnelle ? Ce n'est pas faire injure à Jacques Ferry que d'écrire qu'il devient le parrain de la sidérurgie française entre 1964 et 1978⁵¹. Le parrain ou le juge de paix doit nécessairement entendre les parties et conserver ses distances à l'égard de sa propre implication. C'est la posture fonctionnelle qu'il occupe comme « permanent patronal »⁵². Les relations entre Jacques Ferry et Roger Martin sont nécessairement complexes. Nous citerons un exemple. Jacques Ferry tient un petit carnet où il note les résumés de ses entretiens en tête à tête. Le 16 décembre 1966, il a reçu Roger Martin : « R. M. énumère ses griefs contre de W[Wendel]. R.M est décidé à crever l'abcès et à prendre un risque calculé. Je fais valoir les dangers certains, notamment vis-à-vis des pouvoirs publics, de cette stratégie, sans toutefois me reconnaître le droit de la déconseiller formellement »⁵³. Les protagonistes ont raison, Jacques Ferry ne peut pas ignorer les aspirations des Wendel⁵⁴ et Roger Martin investit de sa personne et de ses représentations des maîtres de forges dans ses relations avec grande la firme lorraine. Ceci étant, l'organisation professionnelle est selon nous un acteur modeste de cette histoire car son président, Jacques Ferry, doit aussi se faire l'arbitre entre les grands de la profession et les pouvoirs publics. Il remplit cette fonction avec habileté, notamment vis-à-vis du Premier ministre et du Président Pompidou, sans oublier ses ambitions et son confort personnel,

46 – Philippe Mioche, *Jacques Ferry et la sidérurgie française depuis la seconde guerre mondiale*, Aix-en-Provence, Publications de l'Université de Provence, 1993.

47 – Roger Martin, *op. cit.*, 1984, p. 221.

48 – *Ibidem*, 1984, p. 221.

49 – Philippe Mioche, *op. cit.*, 1993, p. 20.

50 – *Ibidem*, 1993, p. 100. Nous ne suivrons pas pour autant Jacques Marseille qui écrit « Roger Martin, qui a toujours détesté les Wendel ». Jacques Marseille, *Les Wendel, 1704-2004*, Paris, Perrin, 2004, p. 331. Les heurts entre les deux entreprises sont indéniables, mais ils ne se situent pas sur le terrain moral ou des sentiments. Ce sont deux logiques entrepreneuriales qui s'opposent. Cf. entretien avec Roger Martin 1985.

51 – Nous lui rendons un hommage posthume pour la confiance qu'il nous a accordée au cours de longs entretiens et pour les archives qu'il nous a confiées.

52 – Cf. Olivier Dard, Gilles Richard, *Les permanents patronaux: éléments pour l'histoire de l'organisation du patronat en France dans la première moitié du XX^e siècle*, Metz, Centre Lorrain d'Histoire Metz, 2005.

53 – Ces carnets, ainsi que tous les documents ayant appartenu à Jacques Ferry et qu'il a confié à l'auteur de ces lignes sont en cours de versement à l'Académie François Bourdon, fonds Ph. Mioche.

54 – Il a croisé Henri de Wendel dans un camp de prisonniers en Allemagne.

jusqu'à ce que les événements lui passent au dessus de la tête en 1978 où il est conduit à la démission.

Roger Martin compte parmi les « grands » de la profession dans les années 1960, sans doute plus pour son intelligence silencieuse que pour le poids sidérurgique de son entreprise. Notons par exemple qu'il est membre du conseil d'administration du GIS (Groupement des intérêts sidérurgiques) de 1962 à 1966. Or le GIS, présidé par Jacques Ferry, est selon nous le principal vecteur de la gestion corporatiste et malthusienne de la sidérurgie. En répartissant l'effort d'investissement au prorata des positions acquises, le GIS a été le gardien des structures obsolètes ainsi qu'un incitateur à l'endettement facile grâce à son offre d'obligations soutenue par les pouvoirs publics⁵⁵.

Dans le portefeuille de Sidelor, il y a Hadir, une entreprise luxembourgeoise, laquelle, en 1964, « brillait d'une prospérité éclatante »⁵⁶. Un an plus tard, Roger Martin s'en défait en la vendant à l'ARBED. Cette décision est considérée comme le début du processus de désengagement de Pont-à-Mousson dans la sidérurgie⁵⁷. Le déroulement est peut-être plus compliqué. Les discussions avec Max Nokin (1906-1996), gouverneur de la Société Générale de Belgique⁵⁸, laissent entrevoir une possibilité de majorité française dans un futur rassemblement SIDELOR/ARBED qui aurait comporté l'usine littorale de Sidmar. Mais cette perspective est écartée par le « patriotisme luxembourgeois »⁵⁹. Jamais le fil de l'histoire n'aura été aussi prêt de ressembler à la création d'Arcelor⁶⁰. Quoiqu'il en soit, l'historien Charles Barthel considère que la transaction est intéressante pour les deux parties⁶¹. En début de crise, alors que le cartel informel de la sidérurgie européenne impose des réductions de production, PAM se défait d'une participation luxembourgeoise et se procure de l'argent frais pour sa restructuration. L'Arbed de son côté dispose ainsi du train de Differdange et entre dans le secteur porteur des poutrelles de qualité⁶².

Il reste que Roger Martin est bien loin de se désintéresser de la sidérurgie après 1965. Selon Jacques Ferry, il serait à l'origine du plan professionnel de 1966⁶³. Nous saisissons l'occasion de cette communication pour publier un texte inédit de Roger Martin en dépit de sa longueur. Si le lecteur s'interrogeait

55 – Philippe Mioche, « Le rôle des banques dans le financement de la sidérurgie », in Ivan Kharaba, Philippe Mioche, dir., *Banques et industries. Histoire d'une relation timorée du XIX^{ème} à nos jours*, Dijon, Études universitaires de Dijon, 2013, p. 151-166.

56 – Roger Martin, *op. cit.*, 1984, p. 148.

57 – Maurice Hamon, *op. cit.*, 1989, p. 199. Le retrait d'Hadir qu'il prépare « *appelait tôt ou tard, celui de toute nos participations sidérurgiques* » Roger Martin, *op. cit.*, 1984, p. 220.

58 – M. Nokin est fils de mineur et son profil est proche de celui de Roger Martin.

59 – Roger Martin, *op. cit.*, 1984, p. 220.

60 – Cf. Philippe Mioche, "The globalization of the European steel industry. History of Arcelor-Mittal: 1978-2006", in Patrick Fridenson, dir., *Business enterprises and the tension between local and global*, Paris, EBHA, 2012, on line paper.

61 – Quelques éléments comptables sur Hadir in Isabelle Schwartz, *La réorganisation de l'acier luxembourgeois à travers la fusion de l'Arbed et de la Hadir (1965-1967)*, Mémoire de master, direction Kenneth Bertrams, Université Libre de Bruxelles, 2011-2012.

62 – Charles Barthel, *op. cit.*, 2010, p. 132 et suiv.

63 – Philippe Mioche, *op. cit.*, 1993, p. 192.

encore sur les qualités de Roger Martin et sur ses capacités didactiques, il a matière à être comblé.

Vous [J. Ferry] préparez actuellement une note sur l'élaboration de «notre plan». Vous me pardonnez si je prends les devants.(...) [Ma position] se fonde sur quelques considérations que je crois essentielles (...) dont l'échéance se situe au delà du mois en cours. Je répète donc que le mécanisme qui a servi depuis bientôt vingt ans à fabriquer les plans successifs qu'à connus notre profession est maintenant dépassé par l'événement. Point n'est besoin d'insister sur ce mécanisme:

- fixation d'un objectif de production déterminé à partir de la seule considération du revenu national.
- juxtaposition, puis ajustement discret des «programmes» de chacune des sociétés, établi par elle, avec le souci de «faire sa part» dans le développement global.

Le système a pu fonctionner, et après tout avec utilité, pour des raisons nombreuses que je ramène à quatre: existence au cours de la période considérée d'un marché mondial fondamentalement demandeur; permanence des bases traditionnelles d'approvisionnements en matières premières; existence d'une capacité de production type qui, en 1946, se situait aux environs du million de tonnes et n'imposait pas comme une évidence d'amples concentrations techniques; existence enfin dans toutes nos usines de capacités de production potentielles qu'il était possible de dégager à bon compte en faisant sauter un certain nombre de goulots. Le marché mondial est maintenant, et sans doute pour longtemps, un marché d'offre. Nous avons même suffisamment répété que le marché des pays tiers a cessé d'être dominé par les pays de la CECA. Inutile évidemment d'insister sur la question des matières premières et quant à la capacité de production type d'une usine sidérurgique moderne elle n'est plus d'un million, mais de cinq ou six millions de tonnes. Enfin dans leur site actuel, la plupart de nos usines sidérurgiques éclatent et, lorsqu'elles existent, les possibilités de production nouvelles qu'elles recèlent ne peuvent être dégagées qu'avec des investissements qui se rapprochent de plus en plus de ceux nécessaires pour une usine neuve. Dans ces conditions, il convient au moins de faire un examen de conscience très sérieux quant au cadre des plans futurs.

J'ai pour les gens de la rue de Martignac une admiration et une amitié qui datent déjà depuis longtemps, mais je suis convaincu, et eux aussi peut-être, que la composition actuelle des commissions de modernisation et des groupes de travail rend impossible une entreprise de ce genre. C'est parce que j'estime que nous restons après tout les plus qualifiés pour avoir des idées sur l'avenir de nos entreprises et qu'une initiative constructive de notre part aurait des conséquences politiques considérables que vous m'avez vu partisan déterminé d'un Plan établi par nous. Il est évident que nous passerions à côté de la réalité, et que sur le plan politique notre initiative ne serait qu'un aveu d'impuissance, si nous ne devions aboutir qu'à plagier ce qui est fait et ce qui va se faire rue de Martignac. Avant donc de déterminer une procédure et de faire appel à des personnalités extérieures ou

intérieures à notre profession, il appartient aux « chefs de maison » de savoir ce qu'ils veulent et de regarder en face certaines réalités.

Là encore, quatre points me paraissent essentiels :

1°) Quel objectif de production estimons nous devoir assigner à nos usines, à dix ou vingt ans d'échéance ? L'exportation est aujourd'hui un exutoire pour les tonnes en plus de nos usines complètement amorties. Elle ne serait pas possible si les tonnes correspondantes devaient supporter la totalité du champ d'amortissement d'usines neuves.

2°) Sommes nous disposés à étudier froidement toutes les conséquences des bouleversements vraisemblablement irréversibles intervenus sur le marché des grandes matières premières ?

3°) Avons nous bien réalisé l'effort considérable de concentrations techniques et par conséquent les arrêts d'usines indispensables au maintien de la compétitivité de notre production ?

4°) Sommes nous décidés à envisager les modifications profondes de structures sans lesquelles ces concentrations techniques seront impossibles ?

Peut-être ne faut-il pas énoncer les préalables d'une manière aussi crue, mais j'ai tout de même le sentiment que le quart d'heure de vérité est arrivé et que, explicitement ou non, il nous faudra bien prendre parti si nous voulons survivre. Je suis trop sage et j'ai trop le souci de l'efficacité réelle pour ne pas me prêter à toutes les approches diplomatiques qui paraîtront nécessaires. Je crois seulement que le temps à perdre à ce genre d'approches est d'autant plus mesuré que l'urgence est plus grande et qu'il est sans doute plus tard que nous le pensons.⁶⁴

Nous pensons que ce texte comporte la plus solide explication de la crise sidérurgique qui n'ait été jamais formulée et qu'il contient des propositions qu'il était encore possible de réaliser. Il éclaire aussi la suite du comportement de Roger Martin quand il affirme qu'il se prêtera « à toutes les approches diplomatiques ». C'est dans ce registre qu'il faut comprendre la défense vigoureuse de la sidérurgie vis-à-vis des pouvoirs publics que Roger Martin poursuit alors que l'homme a décidé, pour sa part, de s'en retirer. On citera un exemple. Une lettre de Roger Martin, comme membre du conseil d'administration de la banque, à Jacques Ferronière, Président de la Société Générale, entreprise nationalisée, en avril 1970. Roger Martin y dénonce une nouvelle fois la politique de blocage des prix. Il affirme que la sidérurgie a volontairement sacrifié ses intérêts à l'exportation au profit du marché intérieur. Et il conclut :

Une fois de plus, elle [la sidérurgie] s'est soumise à la discipline qu'imposait le Gouvernement ; une fois de plus elle a subventionné l'industrie de transformation

64 — Roger Martin à Jacques Ferry, le 22 janvier 1965. Archives de Jacques Ferry en cours de versement à l'Académie François Bourdon.

française ; une fois de plus elle n'en recueillera aucune reconnaissance. On peut au moins lui donner la satisfaction de crier son malheur⁶⁵.

Roger Martin se fait jusqu'au bout l'avocat d'une cause à laquelle il ne croit plus. Il en va de même pour les négociations qu'il poursuit avec opiniâtreté afin de réaliser Wendel Sidelor en 1968. Roger Martin entretient des relations complexes à la « Maison » comme il affecte de désigner les Wendel. Du moins, il donne dans les Mémoires une version policée de cette relation. Dans la perspective de Sacilor, il aborde Wendel par l'intermédiaire de L. Dherse, le président de Sollac, puis son interlocuteur principal est Emmanuel de Mitry⁶⁶. Ils ouvrent une discussion de « douze ans » en 1962, et Roger Martin d'évoquer discrètement « une affection mutuelle ».

Mais une note inédite de Roger Martin, du 30 novembre 1971, retrouvée dans les archives d'Henri Malcor, donne une version plus contrastée des relations Sidelor/Wendel dans les années 1960⁶⁷. L'intérêt de cette note est qu'elle préfigure une écriture des mémoires. Elle commence par une explication inédite de l'endettement de la sidérurgie lorraine :

Les causes de leur endettement excessif sont connues. Les usines lorraines étaient sorties pratiquement détruites de l'occupation allemande. Placées loin des sources de combustible traditionnelles de l'époque elles n'avaient repris leur production que beaucoup plus lentement que leurs concurrentes immédiates, usines du Nord de la France, Belgique et même Allemagne.

Puis, elle en vient aux relations avec Wendel :

C'est le 25 février 1963 que j'évoquai la première fois dans un déjeuner en tête à tête avec Pierre Celier l'éventualité d'une fusion. Je n'obtins qu'une réaction de politesse courtoise. Je n'ai jamais rien pu obtenir d'autre de Pierre Celier, mais je me plais à imaginer que cette première démarche amorça le processus qui devait aboutir fin 1970 à l'édification sur le papier de qu'aurait pu être un Wendel-Sidelor composé et structuré de façon réaliste.

Les relations s'enveniment en décembre 1967 :

Nous réussîmes, au terme d'une manœuvre dont il est utile de rappeler les aspects héroïco-comiques, à obtenir des Wendel qu'ils acceptent l'apport de la Mosellane de Sidérurgie. Pour le reste, nous eûmes à choisir entre la rupture ou l'acceptation de dispositions que le temps et l'expérience ne pouvaient que

65 – Archives de la Société Générale, 2008-031-23. Lettre du 22 avril 1970. Nous exprimons notre reconnaissance aux personnels de la mission historique de la Société générale.

66 – Roger Martin, *op. cit.*, 1984, p. 207.

67 – Note de Roger Martin, Paris, le 30 novembre 1971. Archives d'Henri Malcor, en cours de versement à l'Académie François Bourdon.

condamner. Les Wendel n'entendaient pas perdre la majorité dans Wendel-Sidelor. Nous n'entendions pas la leur laisser. [...] Les Wendel entendaient ne pas renoncer à la Direction Générale de Wendel-Sidelor. Il fallut donc accepter que Sollac et Sacilor, dirigées par M. Dherse, restent en dehors de l'organisation nouvelle et que Wendel-Sidelor soit présidée par M. Henri de Wendel, flanqué de MM. Pierre Celier et Robert Murard. Il fallut attendre trois ans pour que M. Henri de Wendel fasse la preuve de son incapacité à assumer les tâches correspondant à sa fonction. Au bout de trois ans la troïka de la Direction Générale de Wendel Sidelor n'avait même pas réussi à répartir clairement entre ses membres la responsabilité commerciale de la Société⁶⁸.

Pourquoi Roger Martin est-il moins incisif à l'égard des Wendel dans ses mémoires publiés en 1984 que dans cette note de 1971? On fera l'hypothèse qu'il n'est pas insensible à l'action et à la personnalité d'Ernest-Antoine Seillière, chargé des intérêts Wendel depuis 1978, qui conduit un redressement surprenant de la Maison. Un nouveau Wendel dont il partage nombre de points de vue libéraux et qui va accéder sous peu à la présidence du CNPF. Ce n'est plus le moment d'évoquer les divergences avec la famille Wendel. Ceci est un artefact classique de la démarche autobiographique qui gomme certaines aspérités en fonction des conjonctures. Au demeurant, Jacques Ferry peut affirmer qu'après la réalisation de Wendel-Sidelor, Roger Martin « n'a eu qu'une seule idée, c'est de se détacher de la sidérurgie »⁶⁹. La page sidérurgique mussipontaine est définitivement tournée.

Conclusion

Il serait excessif d'affirmer que Roger Martin a anticipé le destin de la sidérurgie française au sens où Jean Monnet a inspiré la construction européenne. D'ailleurs, il a répondu à notre question : « Je serais bien hâbleur si je prétendais que cet enchaînement fut le fruit de mon génie industriel »⁷⁰.

Pour l'essentiel, il s'est adapté avec talent aux hommes et aux terrains qu'il a rencontrés en Lorraine. Il a surtout bénéficié des forces de son entreprise et des faiblesses relatives de ses interlocuteurs. Quand il en a été besoin, il s'est inspiré de la feuille de route qu'il avait lui-même contribué à rédiger dans la commission du Plan Monnet. Cela facilitait les décisions, en particulier quand il s'agissait d'en parler avec Henri Malcor. Mais ce n'était pas un cap stratégique

68 – La question de l'organisation commerciale de Wendel Sidelor préoccupe aussi Wendel en interne. Cf. Rapport de Jean Gandois sur l'organisation commerciale, 21 septembre 1971 (bulletin pour Dherse, Celier, Murard). Archives d'Emmanuel de Vitry, AN FDW 8. Jean Gandois est directeur commercial chez Wendel en 1961, puis DG de Sacilor et PDG de Sollac en 1972.

69 – Philippe Mioche, *op. cit.*, 1993, p. 199.

70 – Roger Martin, *op. cit.*, 1984, p. 197.

intangible. L'homme dispose d'un bilan industriel très réussi, sa mémoire ne nécessite pas un éloge supplémentaire sur sa lucidité.

Maurice Hamon, grand connaisseur de SGPM, donne une explication du processus que nous avons décrit : « Les industriels se ressaisissent et font valoir leur propre vision de l'avenir du secteur. On assiste plutôt à la naissance d'un contre-plan, qui cantonne l'État dans un rôle de financement de projets conçus par les sidérurgistes eux-mêmes »⁷¹. Maurice Hamon fait une référence pour le moins audacieuse au « contre-plan » d'origine syndicale ouvrière⁷². Mais il pointe clairement le fait que la politique sidérurgique est conduite par les industriels. Quant au rôle de l'État, il indique un peu plus loin :

Si le rôle directeur de l'État n'est pas plus glorieux dans ce domaine [la sidérurgie] que dans l'autre [la chimie], il inaugure quand même un modèle appelé à un certain succès : la privatisation des bénéfices et la privatisation des pertes, du moins pour ceux qui excellent dans l'art du jeu de go industriel⁷³.

Cette posture nuancée, et un brin ironique – comment les grands groupes auraient-ils redressé leurs comptes sans les nationalisations ? – est moins œcuménique que celle de Roger Martin rédigée cinq ans plus tôt.

Dans le déroulement de la tragédie, aucun des quatre acteurs n'a failli à son rôle : le gouvernement, en proposant au pays « une politique de grandeur pour l'acier » ; l'administration, en veillant au respect de la loi ; les industriels en assurant au mieux les responsabilités qui leur étaient laissées ; et la Chambre syndicale en essayant de conjurer par des accords, des conventions et des plans, l'évolution fatale. Mais au bout de leur marche aveugle, les quatre partenaires se sont retrouvés au fond d'un abîme dans lequel cohérence et responsabilité avaient disparu⁷⁴.

Si l'on tente de s'éloigner d'une condamnation *a priori* le rôle de l'État en économie, on peut suggérer que les restructurations des établissements et la consolidation du secteur sidérurgique a pris trop de temps au regard de ce que permettait d'envisager la dynamique créée par Usinor dans le cadre du Plan Monnet. On peut aussi proposer que le rythme d'adaptation des capacités de production à la consommation effective a été nettement insuffisant. À l'évidence, il eut fallu fermer plus tôt les établissements vétustes – Micheville par exemple – et concerter l'investissement sur les plus performants.

C'est Usinor qui a été le support de la consolidation tardive de la sidérurgie française et non pas Sidelor et encore moins Wendel. Arcelor était une grande

71 – Maurice Hamon, *op. cit.*, 1989, p. 157.

72 – Cf. Julien Ensemble (pseudonyme), *Le contre-plan*, Paris, Seuil, 1965, 122 pages ; Philippe Mioche, « Syndicats et CNPF dans le plan : l'amorce d'un consensus », in *La planification en crises (1965-1985)*, Henry Rousso, dir., Paris, Éditions du CNRS, 1988, p. 79-105.

73 – Maurice Hamon, *op. cit.*, 1989, p. 169.

74 – Roger Martin, *op. cit.*, 1984, p. 227.

réussite industrielle – avec quelques fragilités – dont les contemporains n'ont pas eu le temps de goûter les fruits. La suite est improbable, du moins elle était largement imprévisible. Elle est sortie de toute planification et de toute stratégie.