

**LA SIDERURGIE BELGE DURANT L'ENTRE-DEUX-
GUERRES : LE CAS D'OUGREE-MARIHAYE (1919-1939)**

par

Eric BUSSIERE

**Agrégé de l'Université — Maître de Conférence à l'Institut
d'Etudes Politiques de Paris**

*“Une trouée dans la masse forestière laisse passer une
lueur rougeâtre, celle des hauts-fourneaux...”*

Marguerite Yourcenar — Souvenirs Pieux

L'entre-deux-guerres apparaît comme une période fondamentale dans l'histoire de la Belgique et de son économie. La dislocation d'un monde jadis dominé par l'Europe, où la stabilité monétaire et la grande liberté des échanges avaient procuré à ce pays un essor économique indiscutable, constitue une remise en cause fondamentale des bases de son équilibre et de sa prospérité. Nécessaire reconstruction d'un outillage détruit par la guerre, récupération de marchés provisoirement perdus, fusion économique avec le Luxembourg dans un contexte d'inflation, de protectionnisme accru, de rivalités politiques intenses sur le continent et dans le monde, constituent le cadre des mutations que la Belgique a dû affronter.

La sidérurgie belge se trouvait alors placée au coeur de cette problématique, par l'importance de sa production et surtout sa place de premier ordre sur les marchés internationaux. Sa capacité d'adaptation aux nouvelles conditions économiques et politiques serait à l'image de celle du pays tout entier. Les principales entreprises étaient alors réparties entre les bassins de Liège et de Charleroi, bénéficiant de la présence des charbonnages dans lesquels elles avaient des intérêts importants.

Cette étude porte sur la principale d'entre elles : la Société d'Ougrée-Marihaye. Par l'importance de sa production, la présence de ses installations dans trois Etats : la Belgique, la France, le Luxembourg elle se trouve confrontée aux mêmes difficultés que la Belgique toute entière; son histoire est donc à bien des égards exemplaire.

Nous aurons à analyser comment les dirigeants d'Ougrée assumèrent le nouveau contexte international et dans quelle mesure ils réussirent à y adapter la stratégie de leur groupe; en second lieu, quelles furent les modifications apportées par cette adaptation sur les structures de l'organisme que fut une telle entreprise. Nous nous situons ici au point de convergence entre histoire des relations internationales et histoire économique.

Les archives de la Société d'Ougrée-Marihaye sont réparties entre le siège de la Société Cockerill-Sambre à Seraing et les Archives de l'Etat à Liège. Elle nous ont été largement ouvertes pour toute la période qui nous intéresse (1).

Ière partie : RECONSTRUCTION ET PROSPERITE : 1919-1930

LA RECONSTRUCTION

Ougrée-Marihaye était, à la veille de la première guerre mondiale, la principale entreprise métallurgique belge. Installée principalement sur le territoire de la commune d'Ougrée près de Liège, elle présentait un ensemble complet d'installations comprenant huit hauts-fourneaux, une aciérie d'une capacité de 500.000 t. et un ensemble de laminoirs transformant la production principalement en rails, poutrelles, barres, tôles, fil. La Société disposait en grande partie de ses propres sources d'approvisionnement; les charbonnages de Marihay, d'Ougrée, la participation dans celui des Six Bonniers assurant une production de 700.000 t. de charbon et 270.000 t. de coke; ce domaine minier avait été agrandi en 1910 par la constitution de la S.A. du Charbonnage de Bray dans le Hainaut : les approvisionnements en minerai de fer étaient également assurés par un ensemble de participations minières de 2800 ha, situées au Luxembourg et en France (2).

(1) Que soit particulièrement remercié ici M. Vincent Levaux qui nous a manifesté à maintes reprises son intérêt pour les travaux historiques et ses encouragements.

(2) *Recueil financier*, 1929, t. 3, p. 385.

L'originalité d'Ougrée consistait cependant en la répartition multinationale de ses intérêts sidérurgiques : afin de pénétrer le marché français, elle avait pris le contrôle en 1903-1904, de la société des Hauts-Fourneaux de la Chiers à Longwy et de la Société des Forges de Vireux-Molhain dans les Ardennes. Les deux firmes avaient conservé leur personnalité juridique. En 1905, Ougrée-Marihaye absorbait la S.A. des Hauts Fourneaux de Rodange, située au Luxembourg et prenait ainsi pied dans le Zollverein. L'usine de Rodange fut, quant à elle, complètement intégrée dans l'ensemble Ougrée-Marihaye et transformée en division alimentant Ougrée en demi-produits (3).

La constitution de ce groupe, de même que le programme de rationalisation industrielle qui l'accompagna fut l'oeuvre de G. Trasenster, Directeur Général d'Ougrée depuis 1894. C'est un voyage d'étude en Allemagne à Ruhrort qui avait été à l'origine du programme de développement d'Ougrée mené à bien jusqu'en 1914 (4).

Le développement d'Ougrée jusqu'en 1914 présente donc un caractère mixte. D'une part il s'agit de l'intégration verticale d'une entreprise essentiellement métallurgique par contrôle de ses approvisionnements. En cela, elle poursuit une tradition issue de la première moitié du XIXème siècle (La Société des Charbonnages et Hauts-Fourneaux d'Ougrée fut constituée en 1835) qu'elle systématise et développe entre 1890 et 1914 à l'image des entreprises américaines à la même époque (5). D'autre part, cette intégration verticale se renforce d'une concentration horizontale par fusions et prises de participations à l'étranger où se trouvait lié le souci du développement quantitatif et des débouchés. Celui-ci se retrouve dans le rôle primordial joué par Trasenster dans la constitution du Comptoir des Aciéries Belges en 1904 et dont il assura la présidence (6), Ougrée y disposait du plus fort quota en produits A en 1912. Cependant il semble que le souci des débouchés ne soit pas allé jusqu'au contrôle absolu de ses opérations commerciales par Ougrée, puisqu'une partie d'entre elles devait passer entre les mains de firmes étrangères, en particulier allemandes.

Ougrée-Marihaye avait donc atteint en 1914 un certain équilibre, bénéficiant de la position privilégiée de la province de Liège

(3) M. MICHEL, *La S.A. d'O.M. des origines à 1914*, Mémoire de Licence, 1957-1958, pp. 139-142 (*La S.A. d'O.M.*).

(4) A. NEVE, *Notre famille*, p. 42 et sq. Aimablement communiqué par le Chevalier X. Nève de Mévergnies.

(5) A.D. CHANDLER Jr., *Stratégie et structure de l'entreprise*, Paris, 1972, p. 56 et sq. (*Stratégie...*).

(6) M. MICHEL, *La S.A. d'O.M.*..., p. 37.

au carrefour des influences allemandes et françaises. La guerre devait tout remettre en question.

Entre 1914 et 1918 l'ensemble des installations se trouva en territoire contrôlé par les Allemands. Elles subirent des dégradations énormes : dès la fin de 1917 quatre des huit hauts-fourneaux d'Ougrée avaient déjà disparu et le total des destructions et enlèvements effectués par les Allemands à Ougrée fut évalué à près de 30.000.000 F sur un actif de 108.000.000 F en 1914. Les destructions étaient considérables à la Chiers et seule l'usine de Rodange restait intacte. R. Poincaré en visite en Belgique au début de 1919 put en constater l'étendue lors de son passage à Ougrée. Ce geste symbolique nous montre l'importance que revêtait la reconstruction de la sidérurgie belge en 1919. Mais dans quel cadre, national et international allait-on reconstruire ?

La sidérurgie se trouve en effet placée au centre d'une question essentielle : la reconstruction de l'Europe de l'après-guerre. Industrie de base de la puissance économique et militaire, elle en constitue l'enjeu essentiel. L'Allemagne vaincue militairement le serait-elle aussi sur le plan économique ? Dans ce contexte une coopération franco-belge serait elle souhaitable et même possible ?

Ougrée-Marihaye se trouvait placée au coeur de cette problématique qui détermina pour une grande part les décisions prises au lendemain de la guerre.

Les conditions de la reconstruction de la sidérurgie belge furent étudiées dès la deuxième moitié de 1917 dans le cadre du Comptoir des Aciéries Belges. Devant l'ampleur des destructions qui atteignaient cette industrie on envisageait la constitution d'un consortium regroupant les treize sociétés complètes (des hauts-fourneaux aux laminoirs) que comptait alors la Belgique (7). Le rôle du consortium serait d'organiser la remise en marche simultanée et parallèle des usines en répartissant équitablement entre elles les matières premières, les machines disponibles; la production à atteindre pour chaque usine serait proportionnelle à sa part dans la production belge de lingots d'acier avant la guerre; les usines ne pouvant fabriquer la part leur revenant recevraient des indemnités provenant d'une soule prélevée par tonne d'acier produite par les autres usines. Une telle entente permettrait d'éviter la concurrence entre usines pour les approvisionnements et les transports qui risquaient de faire défaut à la fin du conflit. Elle faciliterait aussi une reconstruction plus ra-

(7) *Procès-verbaux du Conseil d'Administration d'Ougrée-Marihaye (P.V.C.A.-O.M.)*, 30.7.17.

pide permettant à la Belgique de retrouver au plus vite sa place sur les marchés internationaux.

L'accord entre les usines fut très difficile à réaliser; les discussions portèrent sur la période de référence devant servir à la répartition des quotas, la production-acier ou fonte à prendre en compte pour la répartition des matières premières... G. Trasenster en tant que président du Comptoir des Aciéries joua un rôle essentiel dans ces négociations, essayant de concilier les positions. Cependant, au 20 juin 1918 cinq usines sur les treize n'avaient toujours pas signé la convention (8).

A la Société Générale de Belgique on souhaitait cependant aller plus loin. La reconstruction offrait l'occasion unique de rationaliser la sidérurgie belge dans son ensemble. Dans sa note du 16 octobre 1917, Witmeur posait nettement le problème : "Un point extrêmement important, dont les statuts ne parlent pas mais que les banques pourraient contribuer à éclaircir, consiste dans la liberté laissée à tous les affiliés de reconstruire les installations capables de réaliser les productions de 1913-1914. Il serait stupide pour plusieurs usines de reconstruire leurs installations d'après leurs anciens plans (...) Qui mettra un frein, si ce n'est la haute banque, à la tendance qu'auront tous les industriels de faire mieux et plus grand (...) ? Surtout en présence des modifications profondes que la guerre aura amenées (...) dans la situation des marchés internationaux (...) La centralisation de certaines productions avec une spécialisation relative qui en résulterait, constituerait une grande oeuvre à réaliser qui serait des plus fécondes quant à ses résultats immédiats et permettrait d'éviter le chaos si la bride était laissée sur le cou des industriels". Witmeur pensait donc que, dans la perspective d'une concurrence internationale accrue, une réorganisation de la sidérurgie sous l'égide des banques était indispensable.

Ces idées furent très vite suivies d'effets : des négociations s'engagèrent au début de 1918 pour la fusion de trois sociétés : Angleur, Espérance-Longdoz et Ougrée-Marihaye. Il est probable que Trasenster et Jadot patronnèrent ce nouveau programme (9). Celui-ci fut systématisé et élargi au début de 1919 et présenté aux membres du Comptoir des Aciéries Belges par G. Trasenster (10). Selon lui la re-

(8) ARCHIVES DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE BELGIQUE (S.G.) : dossier "Consortium des aciéries de 1919", notes de Witmeur du 16.10.1917 & 21.01.1918. Lettre de Witmeur à Jadot du 21.02.1918.

(9) S.G. : Consortium des Aciéries de 1919 : note de Witmeur du 28.09.1918.

(10) S.G. : Compte-rendu de la séance du 29.1.1919 du comptoir des Aciéries belges - Note de G. Trasenster de février 1919.

construction de la sidérurgie devait être étudiée dans son ensemble. Avant la guerre, chaque usine disposait de quatre ou cinq laminoirs pour une production moyenne de 150.000 t. d'acier, dans le but de faire de tous les produits. Une telle diversification n'était possible que dans la mesure où une grande partie des installations était amortie depuis très longtemps. Reconstruire selon de tels errements aggraverait lourdement les coûts de reconstruction et de production. La solution préconisée était donc la fusion de toutes les usines en un trust unique, ce qui permettrait la spécialisation de chacune en un seul produit, chaque unité ne reconstruisant qu'un seul laminoir. L'accord de la Société Générale était implicite puisque, selon Trasenster "l'appui de la grande finance belge assurerait sa puissance financière". Cet appui se manifesta publiquement lors d'une réunion des membres du Comptoir des Aciéries provoquée par Jadot au siège de la Société Générale le 23 mars 1919. Jadot insista sur le coût énorme de reconstruction et de modernisation des installations, sur l'incertitude quant à la situation du marché international : le trust était donc indispensable. Trasenster put faire état de l'accord de principe de la plupart des membres du comptoir. Restait à se mettre d'accord sur les modalités d'application (11). La documentation consultée ne permet pas de dater précisément l'échec du projet de trust. Cependant son succès était improbable. D'abord par le refus de Cockerill à s'y engager. Dans sa réunion du 8 février 1919, le conseil d'administration constatait que le trust ne permettrait pas à Cockerill de substantielles économies sur la reconstruction de ses installations. De plus la diversité des fabrications de Cockerill, notamment sa division constructions mécaniques, la mettait dans une situation à part. Le conseil général — fait exceptionnel — fut réuni le 11 février 1919 pour discuter de cette proposition et décida de ne pas participer au trust. La seconde et principale difficulté était celle de l'évaluation des affaires à fusionner. Les discussions à trois — Ougrée, Angleur, Espérance-Longdoz — n'avaient toujours pas abouti le 28 septembre 1918. On décida, à la suite de la réunion du 18 mars 1919 de procéder à une évaluation comparative d'Ougrée-Marihaye et de Providence qui fournirait un cadre pour les autres sociétés. L'absence d'accord entre celles-ci rendrait inutile la poursuite des négociations. Il est donc probable que c'est ce motif qui fit échouer le projet Jadot-Trasenster. Il est vrai que les évaluations effectuées en vue de cette gigantesque opération attribuaient à Ougrée seule le tiers du

(11) S.G. : 3ème séance préparatoire à la création d'un trust des aciéries belges, 18 mars 1919.

capital du nouveau trust, ce qui pouvait inquiéter les autres partenaires (12). Enfin, il est à noter que la Société Générale manquait en 1919 de moyens de pression sur les sidérurgistes puisqu'elle n'avait d'intérêts importants que chez Angleur. C'est ce qui explique sa politique de prises de participations dans la sidérurgie et la constitution d'un sous-groupe Société Générale dans la sidérurgie belge au cours des années vingt.

La reconstitution de la sidérurgie belge sur le plan national était étroitement liée au contexte international. G. Trassenster y fit allusion à plusieurs reprises devant les membres du comptoir des aciéries et Ougrée se trouvait encore une fois au coeur du problème. Witmeur l'exposait très clairement dans la note du 1er février 1919. La situation en Europe au lendemain de la guerre se présentait ainsi : la France, avec la récupération de la Lorraine désannexée pourrait à terme produire 10 millions de tonnes de fonte, c'est-à-dire autant que l'Angleterre. La capacité de l'Allemagne tomberait à 13 millions de tonnes, sans le Luxembourg et la Lorraine. Enfin, en cas de rattachement de la Sarre à la France, celle-ci se trouverait placée à égalité avec l'Allemagne avec 11,5 millions de tonnes. Quant à la Belgique, grande exportatrice, son regard se tournait vers le Luxembourg qui, détaché du Zollverein, devrait exporter toute sa production; Witmeur concluait par la nécessité de "trouver des combinaisons pour concilier les intérêts belges et grands-ducaux, puisque ces intérêts se complètent encore très souvent."

Du côté français, la réorganisation économique de l'Europe en 1919 est au centre des préoccupations de certains diplomates et hommes d'affaires (13). Dans le domaine sidérurgique en particulier, il s'agissait d'utiliser le Traité de Versailles pour affaiblir définitivement la puissance allemande. Le retour de la Lorraine où les entreprises sidérurgiques allemandes sequestrées ont été cédées par l'Etat à des groupes français, la prise de participations dans les sidérurgies de la Sarre, le quasi monopole du minerai de fer en Europe, les livraisons de charbon et de coke allemands du fait des Réparations, étaient les armes dont disposait le gouvernement français. Mais pour être complet ce programme supposait l'adhésion de la Belgique et du Luxembourg à cet ensemble. Il s'agit donc de coordonner les politiques sidérurgiques de l'ensemble France-Belgique-Luxembourg-Sarre afin d'empêcher la sidérurgie allemande de

(12) ARCHIVES COCKERILL-SAMBRE (C.S.) : Dossiers de Launoit - Note sur l'évaluation d'Ougrée en 1919.

(13) J. BARIETY, *Les relations franco-allemandes après la première guerre mondiale*, Paris, 1977, pp. 140-144 (*Relations Franco-Allemandes...*).

reprendre ses positions à l'exportation. On pouvait envisager pour cela, une association des groupes sidérurgiques français, belges et luxembourgeois, de même que des accords douaniers d'Etat à Etat. Ougrée-Marihaye et son président G. Trassenster furent étroitement mêlés à toutes ces questions (14).

Ougrée participa tout d'abord à la reprise d'intérêts allemands en Belgique et au Luxembourg. Elle s'associa à cette occasion avec le groupe Marine-Homécourt dirigé par Théodore Laurent. Au début de 1920 — les négociations avaient eu lieu au cours de l'année 1919 — un groupe belge constitué de la Société Générale, d'Angleur et d'Ougrée, s'associait à un groupe français dominé par Marine-Homécourt pour la reprise des usines de la Deutsch-Luxemburgische; on constitua ainsi la Société Hadir : hauts-fourneaux et aciéries de Differdange, Saint Ingbert et Rumelange. L'intérêt d'Ougrée fut de 8 millions F sur un total de 100 millions F (15). Marine-Homécourt s'était de son côté intéressé à la reprise des intérêts allemands en Lorraine par la constitution de la Société Lorraine des Aciéries de Rombas. De même le 27 octobre 1920, Ougrée, Rombas et la Société Semet-Solvay constituèrent la S.A. des fours à coke de Zeebrugge dont la production, à partir des charbons anglais, devait être répartie par moitié entre Ougrée et Rombas (16). Semet-Solvay devait être éliminé de l'affaire en 1924, à la suite d'un désaccord avec ses partenaires. Le capital fut alors partagé par moitié (17).

En France, Ougrée chercha à renforcer ses intérêts dans la région de Longwy où se situait la Chiens. En juillet 1919, la Société de Saintignon et Cie cédait à Ougrée la moitié de sa part des mines d'Amermont-Donemary (soit 300.000 t. minimum par an), la minière de Saulnes (entre Longwy et Villerupt) et un haut-fourneau avec ses installations annexes, le tout contre 5 millions de francs et 10.000 actions Ougrée. Il s'agissait à la fois de compléter la Chiens avec le haut fourneau et de fournir du minerai à Ougrée (18). En mars 1920 Ougrée racheta à la Société de Saintignon la minière de La Sauvage à Differdange (Grand Duché) (17). En fait, les actifs les plus intéres-

(14) Nous nous réservons de développer toutes ces questions dans la thèse de doctorat d'Etat que nous avons entreprise avec le Pr. Caron sur les relations économiques et financières franco-belges durant l'entre-deux-guerres.

(15) PVCA OM, 1.12.1919 & 26.1.1920.

(16) ARCHIVES DE L'ETAT - LIEGE - Fonds Cockerill (AEL-FC), dossier 373, convention du 27 octobre 1920.

(17) PVCA OM ; 28.1.24.

(18) PVCA OM : 28.7.19.

(19) PVCA OM : 29.3.20.

sants de la Société de Saintignon — principalement les minières — passèrent progressivement à Ougrée et F. de Saintignon exprimait à G. Trasenster le 19 janvier 1920 sa satisfaction d'être passé à Ougrée "dans le camp de nos amis et alliés belges" (20).

A la mort du comte de Saintignon, Ougrée s'assura le contrôle absolu de cette société à la suite d'un accord avec les frères P. et A. Amidieu du Clos qui lui fournirent les actions nécessaires (21).

Le domaine minier d'Ougrée fut complété en 1924 par l'acquisition de la minière G. Wiesener située entre Ottange II et Thomas Byrne qui appartenaient déjà à Ougrée (22).

Enfin, Ougrée chercha à assurer le développement des débouchés de la Chièrs par un accord avec les Tréfileries et Laminoirs du Havre. Dès 1913, cette société avait pris un intérêt dans la Chièrs et Robard, administrateur-délégué de cette société, était entré au conseil d'administration (23). L'accord, signé à la fin de 1919, prévoyait la construction par la Chièrs d'un train à fil. Les fonds devaient être avancés par les Tréfileries et Laminoirs du Havre à qui la Chièrs s'engageait à vendre tous les ans pendant 15 ans 20.000 t. de fil-machine. Les Tréfileries devaient en outre souscrire la moitié d'une augmentation de capital de 6.000.000 F. Les intérêts d'Ougrée restèrent cependant prépondérants dans la Chièrs, notamment grâce à l'aval qu'elle donna aux crédits obtenus de la Société Nancéienne de Crédit, et à ceux accordés par Ougrée elle-même. Ceux-ci furent transformés en actions lors de l'augmentation de capital de décembre 1923. Ougrée pour 75% et les Tréfileries et Laminoirs du Havre pour 25% constituèrent le syndicat de garantie des 72.000 actions nouvelles de 250 F. qui portèrent celui-ci à 30 millions de F. (24).

La reprise en commun avec le groupe de la Marine d'intérêts allemands au Luxembourg et en Belgique, le développement de relations privilégiées avec les Tréfileries et Laminoirs du Havre, l'acquisition de nouvelles minières en Lorraine, ne devaient prendre leur signification que dans le cadre d'un accord économique franco-belge incluant le Luxembourg.

Ces négociations eurent lieu de juin à octobre 1919 et envisagèrent l'ensemble des relations économiques franco-belges. Elles incluaient donc les questions sidérurgiques. La position du gouvernement français était la suivante : la France interdisait l'exportation

(20) Archives C.S., Dossiers V. Hoegaerden : lettre du 19.1.1920 de F. de Saintignon à G. Trasenster.

(21) PVCA OM : 31.1.1921.

(22) PVCA OM : 24.11.1924.

(23) Archives C.S., Dossiers division de Marihaye, Direction 1919-1933, Note du 17.12.1921.

(24) AEL-FC : dossier 405.

de minerai de fer; elle accorderait néanmoins des licences de sortie en faveur de la Belgique et des usines du Luxembourg contrôlées par des groupes franco-belges agréés, à condition que la Belgique garantisse à la France l'exportation de charbon dans les quantités de 1912-1913 et qu'un cartel d'exportation des produits métallurgiques soit conclu entre la France, la Belgique et le Luxembourg (25). Ce programme fut accepté dans son principe lors d'une réunion, le 20 juin 1919, présidée par L. Loucheur, ministre français de la Reconstruction Industrielle; Lévy et Fournier représentaient les intérêts sidérurgiques français, Trasenster et Galopin — de la Société Générale de Belgique et ami de Th. Laurent — les intérêts belges (26). Les négociations entre métallurgistes aboutirent à un accord pour les produits A : chacun des deux groupes (France, Lorraine, Sarre-Belgique, Luxembourg) se réservant son marché national; les quotas à l'exportation étant répartis selon les statistiques de 1913 (27). Cependant, dès le 25 juillet G. Trasenster informait le Comptoir sidérurgique de France de l'opposition des sidérurgistes belges à renoncer à exporter en France les produits B (tôles, fil-machine ...) comme le leur demandaient leurs collègues français. De même les Français connaissaient des difficultés avec certains producteurs de la Sarre qui refusaient d'adhérer à leur groupe pour leurs ventes à l'exportation (26). Surtout, l'ensemble des négociations franco-belges échoua en raison de la question des chemins de fer luxembourgeois et de l'incompatibilité des politiques douanières des deux pays. Durant toutes ces négociations, Trasenster avait souhaité et recherché un accord. Les approvisionnements des usines du groupe Ougrée en charbon, minerais, semi-produits, la possibilité d'une répartition des commandes entre les usines, la cohérence dans la gestion de l'ensemble, militaient en faveur d'une telle entente. Toute entrave à la libre circulation des marchandises constituait une gêne pour Ougrée.

Ainsi, quand en septembre 1919, sollicitée par le gouvernement français de donner son avis au sujet de la nature des droits de douane à imposer aux produits luxembourgeois, la Chiers suivit l'avis d'Ou-

(25) ARCHIVES DES AFFAIRES ETRANGERES PARIS (AE). - Série Europe 1918-1940 : Belgique - dossier 115 - note pour le ministre du 21 août 1919 & *Les relations franco-belges : 1830-1934 - Colloque de Metz*, 1974, Articles de J. WILLEQUET, pp. 305-307 et de G.H. SOUTOU, pp. 262-265.

(26) Archives AE Paris - Série Europe - 1918-1940 - Belgique 115.

(27) Archives AE Paris - Série Europe - 1918-1940 - Belgique 115 - Note pour le Ministre du commerce - 8 mars 1920.

(28) Archives AE Paris - Série Europe - 1918-1940 - Belgique 115 - Lettre du comptoir sidérurgique de France à L. Loucheur - 22 septembre 1919.

grée en faveur des revendications luxembourgeoises (29). Enfin, les sentiments nettement francophiles de G. Trasenster sur le plan politique le poussaient à un tel accord. Son échec devait avoir des répercussions directes pour Ougrée.

Durant l'année 1919, l'un des soucis du groupe fut l'approvisionnement de ses usines belges en minerai de fer qui supposait l'autorisation d'exporter la production de ses minières de Lorraine. G. Trasenster eut à intervenir à plusieurs reprises auprès du gouvernement français pour obtenir satisfaction (30). Un accord fut conclu prévoyant la livraison de charbon belge en échange de licences d'exportation de minerai de fer à la Belgique. Cet accord fut suspendu le 11 décembre 1919 sur instruction de Loucheur. Trasenster en avertit le gouvernement belge aussitôt (31). Le prétexte de cette suspension était l'insuffisance des livraisons de charbon belge; selon Margerie, l'ambassadeur de France, l'ensemble des relations franco-belges était en cause; cet accident est la première conséquence de l'échec des négociations de 1919 pour les sidérurgistes belges. La mesure fut cependant levée dès le 2 janvier et un accord intervint au cours des premiers mois de 1920 sur les livraisons de charbon (32).

Au cours du printemps et de l'été 1920, le problème de l'exportation des fontes françaises fut posé par les consommateurs qui se plaignaient de la pénurie et des prix élevés. Cette situation aboutit au décret du 4 juillet 1920 interdisant leur exportation. Des dérogations pouvaient cependant être accordées par une commission. Or la Chiers n'avait pas encore reconstruit son aciérie et expédiait une grande partie de sa fonte à Ougrée pour la transformer et la revendre en France sous forme de produit fini. Il fallut donc modifier la marche des deux hauts-fourneaux alors en activité et les mettre en allure de fonte Thomas afin de pouvoir les céder à l'aciérie de Senelle-Maubeuge alors en activité. Un accord fut signé avec cette société et les enlèvements de fonte liquide (3.500 t. par mois) commencèrent au début octobre 1920; ils devaient durer jusqu'à la remise en marche de l'aciérie de la Chiers. L'écoulement des fontes vers Ougrée et Rodange s'avérant impossible, il fallut cependant arrêter l'un des deux

(29) Archives C.S. Chiers - dossier direction - lettres de la Chiers à Ougrée et réponse d'Ougrée - 11-13 septembre 1919.

(30) PVCA OM : 24.02.1919 & 1.09.1919.

(31) Archives AE Paris - Série Europe - Belgique - Dossier 124. - Tel. de Margerie au ministre - 18.12.1919.

(32) Archives AE Paris - Série Europe - Belgique - Dossier 124. - Berthelot à Margerie - 3.1.1920 & Archives C.S. : lettre d'Ougrée à A. du Clos - 25.04.1920.

hauts-fourneaux (33).

La fin de l'année 1920 et l'année 1921 virent les relations entre les usines belges, luxembourgeoises et françaises se tendre considérablement. En octobre 1920, une entente fut bien conclue entre producteurs des trois pays pour stabiliser le prix des fontes de moulage à 500 F. la tonne (34). Mais l'état du marché se dégrada rapidement : des commandes furent annulées en France, les prix baissèrent, la concurrence allemande se faisait sentir en Hollande (35). Surtout, la concurrence des usines françaises et lorraines s'accroissait. Trusenster expose la situation au conseil d'Ougrée le 28 février 1921 : "Les Français paraissent reprendre la formule du dumping allemand en créant un comptoir intérieur et en rendant l'exportation libre." La concurrence se développe tous azimuts : "En Belgique, nous pourrions lutter contre nos concurrents. En Angleterre, nous avons obtenu plusieurs commandes et négocions en ce moment diverses affaires. Nous suivons aussi des affaires en pays d'outre-mer" (36). Cette dégradation est liée à la crise économique de 1920-21. Elle se retrouve au niveau des relations entre Etats : le gouvernement français procède en cours d'année à des relèvements des coefficients douaniers qui mécontentent les Belges, tandis que des négociations par branche industrielle entre les deux pays ne peuvent être mises sur pied (37). L'attitude d'Ougrée sur le marché français se fait alors beaucoup plus dure. Afin d'empêcher le dumping à l'exportation la Chiens essaie d'empêcher la reconstitution d'un comptoir intérieur : "Nos usines ont pris nettement une attitude hostile à cette manière de traiter. La Chiens a enlevé plusieurs commandes en lutte serrée avec les usines françaises. La Chiens ne peut entrer dans le comptoir français qu'à la condition que la situation d'Ougrée soit sauvegardée" (36). Au cours de 1921, le comptoir intérieur fonctionna avec la dissidence de la Chiens et de Vireux-Molhain. La situation pour le Comptoir devenait de plus en plus difficile : la Chiens allait bientôt remettre ses laminoirs en marche et prenait des commandes auprès des compagnies de chemins de fer (38).

(34) PVCA OM : 25.10.1920.

(35) PVCA OM : 27.11.1920 & 31.01.1921.

(36) PVCA OM : 28.02.1921.

(37) G.H. SOUTOU, "La politique économique de la France à l'égard de la Belgique 1914-1924", *Les relations franco-belges de 1830 à 1934*, p. 268-270 (*La politique économique...*).

(38) Archives C.S. - Chiens - Dossier direction - note au sujet du Comptoir sidérurgique de France distribuée aux directeurs des compagnies de chemin de fer : 16.12.1922.

Le Comptoir a-t-il essayé d'asphyxier la Chiers en limitant ses approvisionnements en coke sidérurgique ? Il fallut une démarche de celle-ci auprès du Ministère des Travaux Publics en décembre 1921 pour obtenir un contingent supplémentaire de coke afin de ne pas arrêter la fabrication de rails. La Chiers dut alors se défendre d'être une société belge (39). Enfin, en décembre 1921, une marche parallèle entre la Chiers et le comptoir fut établie, suivie d'un modus vivendi lui accordant une part de 5% du marché intérieur assortie d'un quantum minimum annuel de 48.000 t. équivalent à une part réelle de marché de 10% (40). Cet accord avait été conclu pour permettre la réalisation d'une entente internationale, condition posée par Ougrée à l'entrée définitive de la Chiers dans le Comptoir sidérurgique de France. Sa durée fut courte. L'entente internationale ne put se réaliser avec les Anglais au début de 1922. De même, le Comptoir des Aciéries Belges ne se reconstitua pas (41).

L'accord provisoire entre la Chiers et le Comptoir sidérurgique de France perdait donc sa raison d'être, surtout pour ce dernier. En effet la Chiers refusait d'entrer purement et simplement dans le comptoir et de signer le "contrat statutaire" afin d'empêcher toute forme de prime ou de ristourne à l'exportation. Cette attitude était combinée avec des interventions d'Ougrée sur le marché français (42). Aussi le comité de direction du Comptoir sidérurgique dénonça-t-il l'accord spécial avec la Chiers et prononça la dissolution du Comptoir au premier janvier 1923 (42). La politique de la Chiers semble avoir obtenu l'accord des grandes compagnies de chemin de fer françaises (43).

Ainsi au moment où Français et Belges entrent dans la Ruhr afin de se saisir du gage productif destiné à faire payer les réparations à l'Allemagne, les relations entre sidérurgistes des deux pays semblent au plus mal. Comment vont-elles évoluer au cours de cette opération ?

Les raisons qui ont poussé les gouvernements français et belges à entrer dans la Ruhr n'ont pas à être développées ici. Notons que

(39) Archives C.S. - Dossier division de Marihaye - 1919-1933 - Note sur une visite au Ministère des T.P. - 17.12.1921.

(40) Archives C.S. - Chiers - Dossier direction - Note au sujet du Comptoir sidérurgique... : 16.12.1922 & PVCA OM : 27.2.1922.

(41) PVCA OM : 30.01.1922.

(42) Archives C.S. Dossier direction Chiers - Lettre à M. Ramas, Directeur du Comptoir sidérurgique.

(43) PVCA OM : 30.10.1922.

1923 apparaît comme le sommet de la lutte politique et économique des franco-belges contre l'Allemagne : on retrouve donc un peu la situation de 1919. Ainsi en juin 1923 un traité de commerce fut-il signé entre les deux pays qui prévoyait un tarif discriminatoire à l'égard de l'Allemagne (44). Du point de vue de la sidérurgie la situation avait évolué de manière favorable à ce pays depuis le Traité de Versailles : elle avait reconstitué le potentiel perdu en Lorraine et menacé les positions françaises et belges à l'exportation par une politique de dumping. La situation de la sidérurgie était donc assez mauvaise en France en 1922 (45).

A Ougrée on se plaignait aussi du dumping et de la remontée en puissance des Allemands. Cependant la marche des usines s'était améliorée au cours de l'année et en septembre la production de fonte et d'acier avait retrouvé le niveau d'avant-guerre (46). Pourtant, une fois l'affaire engagée, la politique des usines belges fut particulièrement loyale à l'égard de la France et consista à "pousser à l'action le gouvernement belge sans souci de leurs intérêts" (47). L'attitude de G. Trasenster fut particulièrement appréciée du gouvernement français, puisqu'il fut nommé Commandeur de la Légion d'Honneur en raison des services rendus aux alliés pendant l'occupation de la Ruhr (48). Les relations bilatérales entre sidérurgistes restèrent cependant assez difficiles. La résistance passive créa en effet des difficultés. Les arrivages de charbon et de coke allemands se raréfièrent et il fallut diminuer la production de fonte dans les usines du groupe Ougrée (49). Français et Belges s'opposèrent également à propos de l'approvisionnement des usines belges en mitraille dont le gouvernement français interdit l'exportation. L'affaire ne fut réglée qu'au début mars par un accord d'échange entre mitraille française et coke belge (50). L'alliance de fait des franco-belges dans la Ruhr ne mit donc pas fin aux rivalités commerciales. La méfiance semble même l'emporter. Le début de l'année 1923 vit en effet les exportations de produits métallurgiques belges augmenter vers la France grâce au change favorable à la Belgique. Il semble que de Wen-

(44) G.H. SOUTOU, *La politique économique...*, p. 271.

(45) J. BARIETY, *Les relations franco-allemandes...*, pp. 163-171.

(46) PVCA OM : 30.10.1922.

(47) Archives AE Paris - Europe 1918-1940 - Belgique 116 - Tel. Herbettes à Poincaré - 20.2.1923.

(48) PVCA OM : 26.05.1924.

(49) PVCA OM : 29.01.1923.

(50) Archives AE Paris - Europe 1918-1940 - Belgique 116 - Poincaré à Herbettes - 16.02.1923/20.02.23/24.02.23/01.03.23/09.03.23.

del attribuait alors la dépréciation du franc belge à “des manoeuvres dont vous — le Directeur Général Van Hoegaerden — et la banque Nagelmackers seraient les grands stratèges” (51). Enfin, au début de 1924, les métallurgistes de Briey reprochaient toujours à Ougrée son attitude empêchant la reconstitution du comptoir français comme de l’entente intérieure belge (52).

La politique d’Ougrée au cours de 1923 reste donc bien une politique d’indépendance, soucieuse avant tout de la sauvegarde de ses intérêts industriels : comme l’indique le consul de France à Liège : “G. Trasenster pavoiserait volontiers sa maison particulière aux couleurs françaises. Par contre, dans son bureau d’Ougrée Marihaye, il est dur, intransigeant et égoïste et fait tout plier à l’intérêt de ses entreprises” (52).

Cette politique indépendante se manifeste en particulier en Allemagne. Ougrée dispose en effet d’une source d’information et d’un moyen d’action privilégiés dans ce pays : sa représentation commerciale en Hollande, le Staalkantor Frits Kolkman à La Haye, ainsi que sa filiale allemande, Ferrum Eisengesellschaft à Cologne (53). Le gérant de cette affaire, F. Kolkman, semble s’être séparé du groupe Stinnes avant de s’attacher à Ougrée au cours de 1922. Il conserve donc d’étroites relations avec les sidérurgistes allemands. Il permet à Ougrée de profiter de leurs difficultés pour étudier la prise de contrôle d’affaires, en Silésie notamment.

L’intérêt des groupes belges pour la Silésie s’était manifesté dès 1922, à la suite du partage de cette province entre l’Allemagne et la Pologne. Les houillères et usines situées en Silésie polonaise et à capitaux allemands étaient à vendre. En mars 1922, fut constitué un syndicat d’étude entre la Dnieproviennne, Cockerill, les Aciéries du Nord et de l’Est et Paribas afin d’envisager la prise de contrôle de la Vereinigte Königs und Laurahütte ou de la Friedenshütte (54). Les négociations se déroulèrent en 1922 et furent menées par la Dnieproviennne. Elles aboutirent au début janvier 1923 à une option sur la majorité du capital de la Friedenshütte offerte par des intermédiaires représentant en fait la Deutsche Bank, à une société belge constituée entre le groupe de la Dnieproviennne (majoritaire) et la Deutsche Bank. Celle-ci posait comme condition le signature d’un contrat d’approvisionnement en demi-produits des anciennes usines de la Friedenshütte restées en Allemagne. Cette exigence provoqua le re-

(51) Archives CS. Dossier Chiens direction. Lettre de la Chiens à Van Hoegaerden - 28.04.23.

(52) Archives AE Paris - Europe 18-40 - Belgique 121 - Le consul de France à Liège au président du conseil - 23.01.24.

(53) Voir plus loin.

(54) Archives C.S. - P.V. Conseil Général Cockerill : 27.02.22.

trait de Cockerill; entre temps les Acéries du Nord et de l'Est se désintéressèrent de l'affaire (55). La combinaison fut alors modifiée par l'entrée d'Ougrée qui dès le début janvier manifestait son intérêt pour cette opération (56). Une société holding, la Belgo-Silésia, serait dirigée par Ougrée qui assurerait les ventes à l'exportation de la Fridenshütte. Cependant la levée de l'option fut reportée sine die à la fin de février 1923 (57). On se reporta alors sur la Laura-hütte dont la Belgo-Silésia prendrait le contrôle effectif, la direction technique revenant à la Dnieproviennne et à Ougrée. Les pourparlers furent suspendus à la fin avril 1923 (58). Dans les deux cas il semble que l'opération de la Ruhr et la durée de la résistance passive ait reporté la prise de décision.

De son côté Ougrée semble être entrée directement en contact avec le groupe de la Charlottenhütte pour la reprise de deux affaires de Silésie : la Bismarkhütte (sidérurgie) et la Kattowitzer A.G. (charbonnages). Encore une fois, l'opération de la Ruhr empêcha la réalisation de ce projet; le groupe Linke-Hofman, animé par le directeur de la Charlottenhütte, Flick, trouva le concours qui lui manquait dans une communauté d'intérêts avec le groupe Stinnes (59).

Pourtant tout espoir ne semblait pas perdu. Kolkman gardait en effet le contact avec Flick à la recherche de combinaisons intéressantes pour Ougrée (60). Au début de 1924 les événements évoluent favorablement; la situation des usines allemandes des territoires non occupés est désespérée. Elles ne peuvent exporter dans les territoires contrôlés par les franco-belges en raison des droits de douane imposés par les alliés, tandis que la dépréciation du franc favorise les exportations françaises et belges en Allemagne (61).

Plusieurs groupes allemands recherchent alors des appuis auprès des groupes alliés. Les représentants du Roheisen Verband, de la Charlottenhütte, de la Friedenshütte désirent rencontrer van Hoegaerden à La Haye (62). Pense-t-on du côté allemand à une association d'intérêts avec le groupe Ougrée ? Flick reste cependant sur la réserve et attend les réactions des autres usines allemandes avant de s'engager trop avant (63). Il n'est cependant pas le seul à rechercher

(55) PVCA Cockerill : 08.01.23.

(56) PVCA Cockerill : 08.01.23.

(57) PVCA OM 29.01.1923; 26.02.1923.

(58) PVCA OM 26.03.1923; 30-03.1923; 29.04.1923.

(59) Archives CS dossier Ougrée handel. Kolkman à van Hoegaerden 07.05.23.

(60) Archives CS dossier Ougrée handel. Kolkman à van Hoegaerden 14.07.23.

(61) Archives CS dossier Ferrum. Warms à van Hoegaerden 26.01.1924.

(62) Archives CS dossier Ougrée handel. van Hoegaerden à Kolkman 31.01.24.

(63) Archives CS dossier Ferrum : Warms à van Hoegaerden : 31.01.1924.

des appuis du côté franco-belge : en janvier l'Allemagne est en un tel état de décomposition politique et économique que tout semble possible et Stinnes, Vögler, Silverberg suivent la même politique (64). Cependant l'internationalisation du problème de la Ruhr dans les semaines qui suivirent, les attaques contre le franc ne permirent pas d'aller plus loin.

Des projets d'investissements directs en Allemagne furent encore établis au cours de l'année 1924. Une des raisons de l'entrée des franco-belges dans la Ruhr était le manque de charbon et de coke. Les contrats de MICUM avec les industriels allemands y pourvoyaient provisoirement. Ougrée envisagea plusieurs combinaisons. L'une d'elles consistait en la mise en valeur de la mine de Beuvillers en association avec un groupe allemand en échange de coke. Krupp fut abordé et se montra intéressé. Le projet n'aboutit cependant pas (65). Ougrée pensa également à l'acquisition d'un charbonnage en Westphalie; l'affaire ne se réalisa pas (66).

C'est donc au début de 1924 que la position des sidérurgistes franco-belges apparaît comme la plus forte vis à vis des Allemands. Pourtant la situation sur le plan politique commence à évoluer en leur faveur grâce à l'intervention de l'Angleterre. L'attitude de Gustave Trasenster est alors très proche de celle de la France. Dans son entretien du 23 janvier 1924 avec le consul de France à Liège, il expose qu'il est favorable non seulement à la ratification par la Belgique de l'accord commercial de juin 1923 mais également à une union douanière franco-belge où la Belgique apporterait à la France son charbon — la mise en valeur des charbonnages de Campine allait la rendre à terme exportatrice — et la France son vaste marché. La position de Trasenster s'explique alors autant par hostilité vis-à-vis de l'Allemagne que vis-à-vis des sidérurgistes anglais. Ceux-ci cherchent à provoquer une entente entre métallurgistes continentaux comprenant l'Allemagne, préalable à une entente internationale qui protégerait leur marché intérieur. Trasenster semble d'autant plus rechercher l'appui du gouvernement français que l'accord commercial franco-belge de juin 1923 est en péril dans son propre pays. Le 26 janvier 1924 le consul de France à Liège reçoit M. Digneffe "qui subit l'influence de M. Trasenster" et lui propose de rencontrer M. Poincaré et d'organiser une campagne auprès des industriels belges en faveur

(64) J. BARIETY, *Les relations franco-allemandes...*, pp. 303-304.

(65) Archives CS dossier Ferrum. Warms à van Hoegaerden : 05.04.1924; 17.06.1924.

(66) Archives CS dossier Ferrum. Warms à van Hoegaerden : 11.09.1924. Ougrée à Ferrum : 16.09.1924.

d'une union douanière franco-belge (67). Les incertitudes politiques et économiques du début de 1924 ont donc fait pencher Trasenster du côté de la France tout comme en 1919. Pour lui, "dans l'équilibre mondial la France et la Belgique font un bloc. Toute autre politique est sottise" (68).

La liquidation de l'affaire de la Ruhr s'opère au cours de l'année 1924. Elle aboutit à la promesse d'évacuation de cette région par les franco-belges en échange de la mise en vigueur du plan Dawes. Les sidérurgistes essayèrent de résister par une démarche collective auprès du premier ministre Theunis à la fin mai 1924 pour obtenir le maintien du contrôle économique de la Ruhr, mais ce fut un échec (69). Peu à peu l'Allemagne redevient un partenaire à part entière sur le plan économique et des relations privilégiées entre la France et la Belgique ne s'imposent plus : l'accord commercial de 1923 fut rejeté par la chambre le 27 février 1924 (70). C'est donc un nouveau contexte politique et économique qui va déterminer la stratégie d'Ougrée jusqu'à la fin des années vingt.

La période 1919-1924 fut celle de la reconstruction des usines; elle était pratiquement achevée au printemps de 1924. Dès l'armistice, on avait opté pour une reconstruction de l'ensemble des installations; on écarta d'autres solutions plus limitées. Pourtant au début de 1919, seule une petite partie se trouvait en ordre de marche : la Chiers était à l'arrêt, deux hauts fourneaux fonctionnaient en mars à Rodange tandis qu'à Ougrée ne travaillaient encore que deux trains (train marchand et train à tôles fines) (71). A Ougrée l'effort principal porta sur la reconstruction des trains de laminage. Ainsi alors que deux hauts fourneaux y fonctionnaient seulement en novembre 1921 contre huit avant guerre, l'usine comportait dès février 1922 outre l'aciérie un train à rails, un train à larges plats, un train de 500, un train à fil, à billettes, à tôles fines, et un petit train (72). La fonte, traditionnellement en déficit à Ougrée pouvait être fournie en partie par Rodange. Quant à la Chiers, sa remise en marche débuta en mai-juin 1921 (deux hauts-fourneaux, aciérie, gros train à fil) alors que ses filiales de Blagny et de Vireux travaillaient

(67) Archives AE Paris - Belgique 121 - Tel. du consul de France à Liège, 26.1.1924.

(68) Archives AE Paris - Belgique 121 - Le consul de France à Liège au Président du Conseil - 23.01.1924.

(69) PVCA Cockerill : 02.06.1924.

(70) G.H. SOUTOU, *La politique économique...*, p. 271.

(71) PVCA OM : 24.02.1919.

(72) PVCA OM : 27.02.1922.

déjà (train à tôles polies, petit train, usine à bandage) (73).

En 1922 l'effort porta sur la fabrication de la fonte : à l'automne le groupe fonctionnait avec onze hauts fourneaux : quatre à Ougrée, quatre à Rodange, trois à la Chiers. Dans ce domaine, l'année 1923 ne permit pas d'aller plus loin en raison du manque de coke lié à l'occupation de la Ruhr. La mise en marche de nouveaux hauts fourneaux reprit en 1924 : en juin six fonctionnent à Ougrée, cinq à Rodange, quatre à la Chiers (74).

Les quantités produites montrent la rapidité de la reconstruction des usines. L'exercice 1919-1920 révèle l'étendue des destructions à Ougrée :

% DE LA PRODUCTION DE 1913-1914

Hauts fourneaux :	20,55
Acierie :	24,93
Laminoirs :	32,35 (75)

Dès juillet 1920, la production d'acier Thomas à Ougrée représentait 54% de celle de juillet 1914 (75); en 1922-23 les niveaux de 1913-14 sont presque retrouvés : 98% pour la fonte, 93% pour l'acier; ils sont dépassés en 1923-24 (76). Au début de 1924, la capacité totale du groupe est de 860.000 t. d'acier, on prévoit le million de tonnes pour 1925 ce qui place Ougrée-Marihaye parmi les grands sidérurgistes européens.

Si elle respecte les structures qui existaient en 1913, la reconstruction d'Ougrée ne se fit pas à l'identique. Un effort considérable fut mené pour améliorer le rendement des outils de production. Ainsi l'usine d'Ougrée produisait-elle en octobre 1922 avec quatre hauts-fourneaux autant de fonte qu'avec huit avant la guerre. Il en est de même dans la dénaturation des produits : en 1923-24 les performances réalisées par les différents trains étaient les suivantes (en % de 1913-14) :

trains à blooms et billettes :	360
train à tôles fortes :	120
train à tôles fines :	303
train à fil :	247 (76)

(73) PVCA OM : 04.04.1921.

(74) PVCA OM : 17.03.1924 & 30.06.1924.

(75) PVCA OM : 26.07.1920.

(76) PVCA OM : 30.06.1924.

La politique d'Ougrée semble avoir été de récupérer au plus vite le niveau quantitatif de 1913-14 mais surtout de profiter de la reconstruction pour fournir au marché des produits de plus en plus élaborés.

Cet effort technologique fut étroitement lié au développement du réseau commercial de la firme. Celle-ci disposait avant la guerre de diverses participations commerciales en Belgique et à l'étranger, d'intérêts dans des affaires de travaux publics susceptibles d'apporter des commandes. Les incertitudes de l'après-guerre et la nécessité absolue d'exporter conduisirent à développer ce réseau. L'impulsion décisive date du printemps 1922; les usines étaient en grande partie reconstruites, les espoirs de coopération franco-belge ou continentale s'étaient évanouis, la concurrence française et surtout allemande devenait chaque jour plus vive.

En juin 1922, Ougrée prit le contrôle d'une société commerciale hollandaise : le *Staalkantoor Frits Kolkman*, à La Haye; l'entrée d'Ougrée provoqua une augmentation de capital qui passa à un million de florins, Ougrée possédant 440 actions de contrôle sur 550. La direction en fut réorganisée avec introduction de commissaires belges. Le *Staalkantoor* disposait d'un bureau à Londres et d'une filiale pour l'Allemagne, *Ferrum*, installée dans la Ruhr (77).

Le rôle de cette prise de participation était la vente des produits d'Ougrée en Hollande, Angleterre, Allemagne, mais également "de posséder une société importante en pays neutre dont nous pourrions nous servir selon les circonstances". La politique générale à suivre selon Ougrée était de s'attacher des correspondants dans de nombreux pays "pour constituer un réseau de renseignements tout en faisant des affaires pour couvrir les frais et donner des bénéfices" (77). Le contexte politique des années d'après-guerre aussi bien que les nécessités commerciales justifiaient l'implantation en Hollande.

Malgré les services rendus en 1923, l'aspect commercial prit peu à peu le dessus. Pour couvrir les frais de la société, il fallut développer les relations avec l'Italie, la Roumanie, puis les autres pays d'Europe. De même Ougrée poussa le *Staalkantoor* à rechercher d'autres clientèles que la sienne (78). Afin d'accentuer son contrôle, Ougrée prit une participation majoritaire dans *Ferrum* et transforma le bureau de Londres en société : la *Ougrée Steel Trading Ltd*, au 1er janvier 1924 (77). Les mauvais résultats financiers du siège de La Haye et de *Ferrum* aboutirent au départ de Kolkman en juillet

(77) Archives C.S. : Dossier Ougrée *Handelsmaatschappij* : accords Kolkman Ougrée (juillet 1922) - Note sur le *Staalkantoor*.

(78) Archives C.S. : Dossier Ougrée *Handelsmaatschappij* : lettre de *Ferrum* à Ougrée : 4.11.1922.

1924. Le Staalkantoor prit alors la dénomination de Ougrée Handelsmaatschappij (79).

Au cours de l'année 1924, il apparaissait de plus en plus que les relations économiques en Europe et dans le monde devaient reprendre une marche plus normale. Ougrée décida donc de donner à l'ensemble de son réseau commercial une structure plus solide en le regroupant en une seule filiale : la Société Commerciale de Belgique (Socobelge) à l'image de la filiale commerciale de l'ARBED, Columeta. La décision fut prise en conseil d'administration le 17 mars 1924. La Socobelge fut effectivement constituée au 1er décembre 1924 au capital de 45.000.000 F. Elle regroupait l'ensemble des représentations commerciales du groupe, quelques participations à des syndicats et la Somef (Société d'opérations maritimes et fluviales) (80). La création de la Socobelge permettrait aussi d'accorder plus facilement des crédits à long terme aux clients sans engager directement Ougrée. Enfin, elle correspondait à des motifs financiers : la Socobelge devait souscrire à une augmentation de capital d'Ougrée (20.000 titres) afin de "parer à l'intrusion éventuelle d'un groupe étranger, germanique notamment, dans l'entreprise d'Ougrée"; elle devait également contribuer à la stabilité de la trésorerie d'Ougrée par des opérations d'escompte (80).

Sur le plan financier, l'ensemble de la période est dominé par l'impératif de la reconstruction des usines. C'est ce qui ressort de l'examen de la situation du groupe présenté au conseil d'administration le 17 mars 1924. Nous avons déjà observé qu'à cette date la reconstruction industrielle est pratiquement achevée. Le renforcement du réseau commercial est en bonne voie. Mais cette reconstruction s'est faite dans de mauvaises conditions financières. Les dommages de guerre n'ont pas couvert les coûts de reconstruction. Il a fallu soutenir les filiales par des avances, on a développé les immobilisations financières, souvent pour s'assurer des approvisionnements (Cokeries de Zeebrugge), le groupe a dû se constituer un service de 650 wagons de chemin de fer (81). La comparaison des bilans au 30 avril 1919 et au 30 avril 1925 permet une approche globale de cette période de reconstruction. L'actif fixe, déduction faite des amortissements, est en augmentation de 214 millions dont :

58 millions d'excédent du coût de la reconstruction sur les dommages de guerre

65 millions d'immobilisations matérielles nouvelles

(79) Archives C.S. : Dossier Ougrée - Handelsmaatschappij - 14.07.1924.

(80) Archives C.S. : Seraing - PVCA Socobelge - 1.12.1924; PVCA OM - 17.03.1924.

(81) PVCA OM : 17.05.1924.

91 millions d'immobilisations financières nouvelles.

La période 1919-1925 n'a donc pas seulement été celle de la reconstruction mais aussi celle du développement des installations industrielles (nous l'avons vu au niveau des laminoirs). Quant aux immobilisations financières elles constituent la nouveauté de la période : le souci des approvisionnements et des débouchés l'explique en grande partie. Mais nous avons constaté que la création de la Socobelge (responsable de la forte augmentation des immobilisations financières entre 1924 et 1925) correspondait aussi à des impératifs purement financiers.

Les bénéfices réalisés durant la période sont en effet loin d'avoir permis à eux seuls ce développement. Le total des bénéfices non distribués de 1920 à 1925 atteint en effet 67.990.000 F, dont 41.500.000 F. consacrés à des amortissements sur les immobilisations. Le cash-flow d'enrichissement se réduit donc à 26.490.000 F. sur toute la période. La différence est de plus de 187.000.000 F. par rapport à l'augmentation de l'actif fixe, ce qui explique un large appel aux capitaux extérieurs. Celui-ci était d'usage pour une société aux lourdes immobilisations comme Ougrée avant la guerre. Les difficultés de trésorerie causées par celles-ci l'ont obligée à émettre pour 18.000.000 de bons à 5 ans remboursés entre 1921 et 1923. Cet appel a été renforcé entre 1919 et 1925. Au total les augmentations de capital ont rapporté 147.275.000 F.; elles furent réalisées en trois étapes :

1919 : émission de 35.000 parts nouvelles

1922 : émission de 40.000 parts nouvelles

1924 : émission de 50.000 parts nouvelles

Enfin 40.000.000 F. furent trouvés par une émission d'obligations 5% en 1919. Les émissions comblent donc l'augmentation d'actif fixe non couverte par le cash-flow d'enrichissement.

Le montant des capitaux permanents présenté au bilan a également été augmenté par l'apparition de nouveaux postes : créiteurs à long terme (probablement banquiers) ou provisions pour change (poste créé en 1923 mais qui existait probablement dès 1921 sous la rubrique banquiers créiteurs et divers.)

La situation financière d'Ougrée apparaît dans l'ensemble assez saine au milieu de 1925. Le ratio de financement des valeurs immobilisées a retrouvé un taux voisin de celui de 1914 dès 1924, quant au ratio d'indépendance financière à long terme il dépasse les 70% de

1922 à 1925 (78% en 1914). Le ratio de liquidités générales, assez faible jusqu'en 1922 se rapproche ensuite peu à peu du niveau de 1914 (82).

La rentabilité financière très contrastée d'une année sur l'autre entre 1919 et 1923 (crise de 1921-22, bénéfices exceptionnels de 1920-21) s'oriente vers un équilibre satisfaisant dès 1924, comparable à celui de 1914.

A la fin de 1924,, la reconstruction à proprement parler du groupe Ougrée est terminée. Nous l'avons vu sur le plan industriel et financier. Mais elle ne s'est pas réalisée selon des schémas figés; le modèle de 1914, certes toujours présent dans les esprits des dirigeants a évolué en fonction des conditions nouvelles imposées par la guerre. Tout en s'impliquant fortement dans les luttes politiques et économiques internationales pour la reconstruction de l'Europe, les dirigeants d'Ougrée — le président Trasenster et son gendre le directeur général van Hoegaerden — ont assuré l'avenir commercial de la firme. Désormais dans un contexte politique et économique mondial plus harmonieux mais de concurrence plus vive, c'est le souci des débouchés dans le cadre des ententes internationales qui va constituer l'axe majeur de la politique d'Ougrée-Marihaye.

LA PROSPERITE

A partir de 1924 le contexte politique et économique européen change totalement. De l'époque de la guerre économique nous passons à celle des ententes. Nous nous attacherons ici à examiner le rôle joué par Ougrée dans leur élaboration et leur fonctionnement. Elle y fut impliquée à plus d'un titre; en tant que présidents du groupements des Hauts Fourneaux et Aciéries Belges, ses dirigeants eurent à conduire les négociations internationales au nom des métallurgistes de ce pays. Surtout, la situation originale du groupe Ougrée en Europe lui rendait indispensable la réalisation de telles ententes. Disposant d'installations dans trois pays, elle devait éviter à tout prix les entraves à la libre circulation des marchandises; confrontée à la nécessité absolue d'exporter, elle souhaitait une organisation harmonieuse des marchés.

La période 1924-26 constitue une phase de réorganisation du marché européen de la métallurgie liée à la liquidation de l'affaire de la Ruhr et celle des clauses économiques du Traité de Versailles à la date du 10 janvier 1925. Les négociations se déroulèrent à la

(82) Voir annexes.

fois sur le plan douanier et entre producteurs.

Les sidérurgistes jouèrent un rôle limité lors des négociations commerciales germano-belges de 1925. Ils souhaitaient le refus de l'octroi de la clause de la nation la plus favorisée à l'Allemagne afin de pouvoir protéger leur marché intérieur (83). Ils furent cependant peu consultés en cette occasion, n'étant pas présents lors des négociations (84). En fait le gouvernement belge, dans le cadre de l'U.E.B.L. devait tenir compte également des intérêts sidérurgiques luxembourgeois pour qui exporter en Allemagne était une condition de survie. L'accord commercial du 4 avril 1925 reposait donc sur l'octroi réciproque de la clause de la nation la plus favorisée (85).

Le problème de la reconstitution des ententes fut posé dès le début de 1924 à l'initiative des Anglais qui abordèrent les Français. Ils demandaient une entente globale sur tous les produits. Les Français acceptèrent seulement des négociations pour la reconstitution de l'I.R.M.A. (86). Le groupe Ougrée était concerné au premier chef puisque les usines de Rodange, Ougrée et de la Chiers produisaient des rails.

Plusieurs réunions internationales se tinrent au cours de la première moitié de l'année mais le projet fut provisoirement abandonné au début juin (87). Dès le mois de février on avait pourtant décidé d'y admettre l'Allemagne (88); une des raisons de l'échec de l'entreprise fut sans doute l'impossibilité d'obtenir un accord entre les usines belges : la plupart de celles qui ne faisaient pas encore de rails refusaient de s'abstenir d'en fabriquer; dans ces conditions aucune répartition durable n'était possible.

Les négociations reprirent à l'automne 1924 dans un contexte de concurrence exacerbée. Celle-ci opposait les pays à monnaie en cours de stabilisation, Allemagne, Grande Bretagne aux pays à monnaie dépréciée, France, Belgique, Luxembourg. Ougrée est tenue au courant des difficultés de la sidérurgie allemande par sa représentation commerciale Ferrum (89). Mais la concurrence est aussi très vive entre le groupe Ougrée et les usines françaises : en juin 1924 la Chiers se fait

(83) ARCHIVES GROUPEMENT DES HAUTS FOURNEAUX (GHF) : PVCA, 23.04.1924.

(84) GHF : PVCA, 14.01.1925.

(85) F. VAN LANGENHOVE, *L'élaboration de la politique étrangère de la Belgique entre les deux guerres mondiales*, p. 49.

(86) Archives GHF : PVCA, 30.01.1924.

(87) Archives GHF : PVCA, 04.06.1924.

(88) PVCA OM : 25.02.1924.

(89) Archives C.S. : Dossier Ferrum - Direction de Ferrum à Ougrée, 22.10.24 & 11.08.1925.

enlever une affaire en Tunisie par Wendel qui manque de commandes et fait baisser les prix (90). En janvier 1925 la concurrence allemande n'est pas encore inquiétante; Français, Luxembourgeois et Sarrois sont des adversaires plus sérieux (91). A partir de juin 1925, la concurrence allemande commence à se manifester; elle s'accroît à l'automne tandis que les produits français commencent à attaquer le marché belge (92).

La reprise des négociations à l'automne 1924 semble correspondre à une nouvelle initiative anglaise; les britanniques, lors d'un rencontre avec leurs collègues allemands leur auraient demandé de prendre en mains la reconstitution d'un cartel international pour l'ensemble de l'industrie métallurgique (93). Les Allemands auraient alors fait de nouvelles propositions aux Français. Ougrée en fut informée officiellement lors de réunions entre métallurgistes à Paris le 4 décembre 1924 (94). Les Allemands proposaient un Cartel Européen afin de limiter et de répartir la production. Ils en faisaient la condition à l'obtention par l'Alsace-Lorraine d'une part du marché allemand. Les Français acceptèrent et proposèrent de commencer par l'entente-rails, la plus facile à réaliser. Les représentants des firmes belges présents — B. Brichant pour Ougrée-La Chièrs, Germeau pour la Providence-Rehon — acceptèrent d'œuvrer à la reconstruction des ententes intérieures belges.

L'entente internationale passait donc par la réalisation des ententes intérieures en Belgique et en France alors qu'elles étaient en cours de reconstitution depuis l'automne 1924 en Allemagne (95). Durant la première moitié de l'année 1925, la situation évolua peu. En particulier Ougrée se montrait peu favorable aux solutions proposées. Ainsi en France la Chièrs refusa-t-elle les conceptions des métallurgistes français lors de la formation de l'Office de Statistique des produits métallurgiques qui devait être à l'origine de la constitution des comptoirs. Elle s'opposa notamment à la création d'un système de redevance-ristourne, moyen d'un dumping à l'exportation (96). Les négociations portèrent ensuite sur la formation des ententes intérieures, principalement sur les rails. Celles-ci furent très difficiles,

(90) Archives C.S. : Dossier Chièrs - Direction : Morard à van Hoegaerden, 5.6.24.

(91) Archives C.S. : PVCA Socobelge - 26.01.1925.

(92) Archives C.S. : PVCA Socobelge - 29.09.1925 / 26.10.1925 / 30.11.1925.

(93) Archives C.S. : Dossier Ferrum - Ferrum à Ougrée - 27.10.1924.

(94) Archives C.S. : Dossier Chièrs Direction - Morard à van Hoegaerden, 05.12.1924.

(95) J. BARIETY, "Le sidérurgiste luxembourgeois E. Mayrsh", *Les relations franco-luxembourgeoises de Louis XIV à R. Schuman*, Metz, 1978, p. 251 ("Le sidérurgiste...").

(96) Archives C.S. : Dossier Chièrs PVCA : 20.02.1925.

la Chiers réclamant un quantum élevé en rapport avec son importante clientèle parmi les compagnies de chemin de fer. Elle chercha aussi à imposer la constitution d'une entente-fil que refusaient ses collègues. Insatisfaite des conditions qui lui étaient proposées la Chiers s'apprétaient donc à quitter l'O.S.P.M. au 1er août 1925 (97).

Sur le plan international, l'analyse d'Ougrée n'était pas plus favorable aux solutions envisagées par les franco-allemands à la suite de leur rencontre de Luxembourg du 16 juin 1925 (98). Pour Ougrée une convention franco-allemande réglementant l'entrée de 1.700.000 t. de produits en provenance du Luxembourg, de Lorraine, de Sarre sur le marché allemand ne ferait que reporter une partie de la production allemande à l'exportation, ce qui handicaperait surtout l'industrie belge (99).

Depuis le début de 1924, c'est donc à une attitude passive et même de résistance que nous assistons du côté de la sidérurgie belge et Ougrée. Les divisions internes du Groupement ne donnent qu'une explication partielle bien qu'elles permettent de comprendre les échecs de 1924 tout comme les retards à la signature de l'E.I.A. au cours de l'été 1926. D'autre part, la sidérurgie belge ne se trouve pas en position de demandeur à l'inverse des Luxembourgeois, ce qui explique les initiatives d'Emile Mayrish dans les négociations de 1925-1926. Ainsi, tant que le problème sidérurgique demeure franco-allemand comme à la fin de 1924, les Belges ne jouent qu'un rôle d'intermédiaire, les initiatives venant de l'extérieur. Surtout les réticences de la sidérurgie belge et en particulier d'Ougrée proviennent du caractère partiel des solutions proposées. Un simple contrôle de la production assorti de sa répartition ne pouvait la satisfaire. Le marché intérieur belge n'absorbant que le tiers de sa production d'acier elle devait obtenir une véritable organisation des marchés à l'exportation réglementant la concurrence et interdisant tout dumping. Ce qui supposait la constitution de comptoirs internationaux par produits.

Les difficultés se dénouèrent en novembre 1925 en particulier grâce à la volonté politique des gouvernements français et allemands (100). En quelques jours, l'entente intérieure française pour les rails est réalisée (101). Au niveau international les groupes anglais, belge, français allemands, luxembourgeois sont réunis à Luxembourg

(97) PVCA OM : 29.06.1925.

(98) J. BARIETY, "Le sidérurgiste...", p. 254.

(99) PVCA OM : 29.06.1925.

(100) J. BARIETY, "Le sidérurgiste...", p. 245.

(101) Archives C.S. : Dossier Chiers - PVCA : 20.11.1925 / 18.12.1925. PVCA OM : 30.11.1925.

le 10 décembre 1925. La volonté d'aboutir est manifeste du côté franco-allemand qui semble faire front commun face aux Anglais et Belges (102). Ceux-ci acceptent les propositions des autres membres dès le 5 janvier 1926 malgré une certaine déception (102). Le 12 mars l'I.R.M.A. est définitivement constituée. Quant à l'entente Lingots (E.I.A.) malgré les difficultés à mettre au point l'entente intérieure belge, elle l'est le 30 septembre 1926.

Avec 15,58% au sein de l'E.I.A. belge Ougrée conservait sa place prépondérante dans ce pays. Mais les insuffisances de l'entente internationale étaient évidentes dès sa création puisqu'elle ne prenait pas en compte l'organisation des marchés. Cependant, dans l'esprit de ses fondateurs, l'entente-Lingots devait être à la base de comptoirs internationaux par produits. Un premier pas en ce sens avait été réalisé avec la création de l'I.R.M.A. La politique d'Ougrée fut de favoriser cette tendance.

Au sein de l'entente-rail, Ougrée réussit à renforcer son influence en faisant reconnaître des autres groupes sa spécificité. La fabrication de rails était l'une de ses spécialités et Ougrée s'était constitué grâce à la qualité de ses produits une importante clientèle particulière auprès des compagnies de chemin de fer qui lui passaient de nombreuses commandes de gré à gré. Ougrée dut cependant consentir à des sacrifices afin de voir l'entente se réaliser. Ainsi dut-elle se contenter de 11,45% dans le groupe français, 25% dans le groupe luxembourgeois, 15% dans le groupe belge de l'I.R.M.A.; elle dut par conséquent rétrocéder une partie de ses commandes aux autres usines de ces trois groupes. Enfin, constituant l'un des grands producteurs européens de rails avec une part de 5,48% du total de l'I.R.M.A. (groupe luxembourgeois : 4,95%) elle se trouvait en minorité au sein de chaque groupe national et donc mal placée pour défendre ses intérêts.

Au début de 1927, Ougrée obtint donc un traitement privilégié au sein de l'I.R.M.A. en constituant un groupe non national — le groupe Socobelge — dépendant directement du comité directeur de Londres. Cela lui permit en outre de répartir au mieux les commandes de rails à l'exportation entre ses usines, échappant ainsi au cadre national devenu trop étroit (103).

Parallèlement à la formation de l'E.I.A., Ougrée joua un rôle essentiel dans la constitution de l'entente des producteurs de fil-ma-

(102) Archives C.S. : Dossiers van Hoegaerden - PV comité IRMA - 10.12.1925 & lettre du groupe belge au secrétaire de l'IRMA - 5.01.1926.

(103) Archives C.S. : Dossier van Hoegaerden - Notes sur l'IRMA - 27.01.27 & 28.05.1927.

chine. Commencées au printemps 1925, les négociations pour une entente intérieure belge aboutirent dès juillet, regroupant Ougrée, Athus, Boël ainsi que la Chiers. Cette entente fut placée sous la direction de la Socobelge (104). En même temps, tandis que van Hoegaerden intervenait au Comité des Forges de France afin de promouvoir une telle entente entre producteurs français, belges et allemands, la Chiers entamait des négociations dans le même but en France (105). Les pourparlers au niveau international commencèrent au printemps de 1926 mais n'aboutirent qu'à la fin octobre 1927 par la création d'un comptoir international (106) dont la coordination fut assurée par la Socobelge (107). Parallèlement à l'entente-fil, la Socobelge favorisa la création d'une entente intérieure des dénaturateurs de fil-machine (Clouteries et tréfileries) dont elle assura aussi la direction (108).

Mais de telles ententes par produits ne furent pas systématiquement réalisées : dès le début de 1927, les groupes fondateurs de l'E.I.A. entamèrent des négociations pour la constitution de comptoirs de vente, notamment pour les poutrelles et les demi-produits. Elles durèrent toute l'année et se terminèrent par un échec. D'une part, les Belges ne purent obtenir du groupe français la protection de leur marché intérieur; d'autre part, les prétentions de certaines usines du groupe belge et les contestations au sujet des périodes de référence entre les usines de Liège et celles de Charleroi empêchèrent la constitution de l'entente intérieure en Belgique (109). Pourtant, en tant que président du groupement des hauts fourneaux et de l'E.I.A. belge, van Hoegaerden ne ménagea pas ses efforts de conciliation entre les usines belges et sur le plan international : pour lui la constitution des comptoirs devait être réalisée même au prix de sacrifices pour ses compatriotes afin d'éviter une trop forte concurrence allemande à l'exportation (110). Celle-ci put cependant être contenue grâce à l'expansion du marché intérieur allemand entre 1927 et 1929 : en échange d'une diminution des amendes pour dépassement

(104) PVCA OM : 27.07.1925 - PVCA Socobelge : 25.05.1925.

(105) Archives C.S. : Dossiers Chiers - PVCA : 20.11.1925.

(106) Archives C.S. : PVCA Socobelge - 22.03.1926 & PVCA OM : 28.06.26 & 28.11.27.

(107) E. HEXNER, *The international steel cartel*, p. 282.

(108) Archives C.S. : PVCA Socobelge - 29.06.1926.

(109) *Etude historique sur l'E.I.A.* - Octobre 1947 - Groupement des Hauts fourneaux - 1^{ière} partie.

(110) Archives GHF : PVCA E.I.A. belge - 04.05.1927.

de production, le groupe d'outre-Rhin accepta de limiter ses exportations (111).

L'insuffisante organisation des marchés se manifesta de nouveau en 1929. Elle aboutit à une nouvelle tentative de mise en ordre par la création de comptoirs provisoires qui fonctionnèrent entre janvier et juillet 1930. Ils échouèrent, étant donnée l'absence de contrôle de l'E.I.A. sur la commercialisation des produits laquelle était placée sous la responsabilité directe des usines (112).

Si la période 1924-1930 correspond bien à la fin de la guerre économique, elle n'a pourtant pas permis d'aboutir à une organisation équilibrée et durable des marchés des produits métallurgiques. Malgré leur position privilégiée entre la France et l'Allemagne, les sidérurgistes belges et en particulier Ougrée, n'ont pas réussi à maîtriser une entente fondée sur une base quantitative, dominée en fait par les pays à fort marché intérieur comme la France et l'Allemagne. Van Hoegaerden expose ainsi les avantages limités obtenus par la sidérurgie belge dans le cadre de la première E.I.A. : elle lui a permis de traverser sans souffrir une période de prospérité éclatante pour les pays à fort marché intérieur, en limitant leurs possibilités de dumping (113). La crise économique qui s'amorçait permettrait de reconstruire l'E.I.A. sur de nouvelles bases. Mais dans certains domaines plus spécialisés, où elle apparaissait en position de force — rails, fil-machine par exemple, Ougrée avait pu contribuer à construire des systèmes plus durables qui survécurent à la crise. La politique industrielle de la firme Ougrée Marihaye n'est en effet pas dissociable de son rôle dans les ententes.

De 1925 à 1930 l'ensemble des usines du groupe se dote de capacités de production croissantes, à l'image de toute la sidérurgie européenne. Les prix élevés entre 1927 et 1929, la volonté de maintenir leurs quotas dans les ententes y sont pour beaucoup.

Ainsi, en 1930, Ougrée Marihaye dispose d'installations considérables. En fonte, Ougrée, Rodange et la Chiers représentent une production de plus de 1.400.000 t. Les produits finis laminés ont une capacité de plus de 1.000.000 t. par an à la seule division aciéries d'Ougrée (114). Nous avons donc affaire à un groupe aux dimensions européennes par la masse de sa production. Cependant, la priorité ne fut pas accordée à la réalisation de gros tonnages de pro-

(111) H. RIEBEN, *Des ententes de maîtres de forges au plan Schuman*, Lausanne, 1954, p. 228-229.

(112) ID., *ibid.*, p. 230.

(113) Archives GHF : PVCA EIA belge - 03.09.1930.

(114) SA d'OM - Album général - 1930, p.. 22-32.

duits peu élaborés mais à celle de produits de plus en plus spécialisés et de qualité. Ainsi, Ougrée produit assez peu de poutrelles et de demi-produits contrairement à Cockerill ou à la Providence. Les principaux efforts portèrent sur certaines spécialités : rail, fil, feuillards à partir de 1925-26 (115).

Cette stratégie qui allie spécialisation et diversification est particulièrement nette pour la Chiers et ses filiales françaises.

L'ensemble de la Chiers est constitué en 1930 par trois groupes d'usines : celle de Longwy avec une capacité de plus de 400.000 t. de fonte par an, pouvant être transformée en 320.000 t. d'acier Thomas et 35.000 t. d'acier électrique. Les laminoirs comprennent un blooming, un gros train capable de produire billettes, largets, rails et poutrelles soit 400.000 t. par an, un train à fil et un train à feuillards avec chacun 100.000 t. par an. L'usine de Vireux-Molhain avec son haut fourneau produit des tôles fortes et moyennes, des profilés pour automobiles, des bandages et essieux pour chemin de fer. Enfin, l'ensemble Blagny-Carignan, situé entre Vireux et Longwy comprend principalement les usines de Blagny et de Thionville, spécialisées dans les feuillards et la tôle d'acier mince pour automobile. L'usine de Blagny se trouve en 1930 en voie d'être aménagée pour la fabrication de tôles glacées pour carrosserie automobile, en des dimensions et qualités uniques en Europe (116).

Toute la production des usines françaises est donc transformée en produits finis, souvent de très haute qualité et dans la plupart des cas cartellisée. Il y a donc parallélisme presque absolu entre le rôle joué par Ougrée dans la constitution des ententes et les principales directions données à la production des usines.

Au coeur de la stratégie du groupe, comme nous l'avons présenté pour la période précédente, se trouve donc le problème des marchés et de la commercialisation des produits.

La création de la Socobelge à la fin de 1924 correspondait à une volonté de centraliser à la fois les problèmes de commercialisation et d'approvisionnement. Société juridiquement indépendante, elle est en fait intimement liée à l'ensemble du groupe comme le montrent ses structures directionnelles. La direction effective de la Socobelge est assurée par un Comité permanent présidé par J. van Hoegaerden, directeur général d'Ougrée. L'organigramme de la société peut être résumé ainsi (117) :

(115) PVCA OM : 29.06.1925.

(116) Archives C.S. : Dossiers Chiers - note du 14.12.1931.

(117) Archives C.S. : PVCA Socobelge : 1.12.1924.

Conseil d'administration
Président : G. Trassenster

Comité permanent
Président : J. Van Hoegaerden

Produits métallurgiques	Matières premières et combustibles
Directeur usine d'Ougrée	Directeur Gal Charb. de Bray
Directeur usine Chièrs	Secrét. Techn. OM
Directeur technique Rodange	Ing. en chef charb. OM
Ingénieur Conseil Blagny	Sous-directeur Chièrs
Directeur Vireux-Molhain	Directeur techn. SBA
Direction	
Directeur produits métallurgiques	Directeur combustibles et minerais
Brichant	Perot
services	services

La Socobelge avait repris en 1924 la plus grande partie du portefeuille commercial d'Ougrée. Entre 1925 et le début des années trente le réseau de représentation s'étend progressivement au monde entier. De même, outre les produits du groupe Ougrée, la Socobelge se charge de vendre des produits de l'entente belge fil-machine ainsi que de l'entente tréfileries et clouteries où Ougrée joue les premiers rôles. Enfin, le développement du réseau commercial pousse à s'assurer de nouveaux clients : forges de Nimy et Minière et Métallurgique d'Alliance Monceau à partir de 1927, Laminoirs d'Anvers en 1929, Aciéries de la Meuse, usines de Montcheret, Cokeries du Marly, fours à Coke de Zeebrugge au début des années trente (118). Au total ce sont près de 1.500.000 t. de produits qui sont ainsi commercialisées dès 1928 (119). De même, les ventes de la Socobelge se développent en variété : outre les produits et sous-produits de la métallurgie, les combustibles, les produits et engrais chimiques, matériaux de construction etc... (120).

Nous avons vu que l'une des missions de la Socobelge était l'approvisionnement du groupe. Dans ce domaine, le souci primordial des dirigeants reste celui de l'indépendance et du prix de revient. Le coke demeure déficitaire durant la période. Si les problèmes de répartition du coke de réparation se trouvent à peu près résolus au

(118) Archives C.S. : Dossier Marigrée - Liste des contrats d'agence...de la Socobelge.

(119) Archives C.S. : PVCA Socobelge - 25.2.1929.

(120) SA d'OM - Album Général - 1930 - p. 37.

cours des années 1924-25 pour la Chiers (121), son approvisionnement est toujours tributaire de l'extérieur. Les livraisons provenant du groupe Ougrée (Bray, Zeebrugge) doivent être complétées en Allemagne ou Hollande; un contrat d'approvisionnement a cependant pu être conclu avec les Cokeries de Douai en 1926 (122). Les 150 fours à coke d'Ougrée malgré les achats à l'étranger et à Zeebrugge absorbèrent plus que ne pouvaient fournir les charbonnages du groupe, en particulier Ougrée, Marihaye, Bray. En 1928, les achats de charbon à l'extérieur approchaient les 900.000 t. (123). Les moyens propres d'Ougrée furent donc renforcés. Entre 1924 et 1926 Ougrée et la Chiers prirent un intérêt croissant dans la Société du Levant de Mons avec le groupe français du Nord et de l'Est (124). Cette participation vient s'ajouter à celle déjà détenue dans le charbonnage de Houthaelen en Campine, en cours de mise à fruit. De même, en 1928, Ougrée absorba le charbonnage de Fontaine-l'Évêque capable de fournir près de 500.000 t. de charbon à coke par an (125).

Quant à l'approvisionnement en minerai de fer, il était jusqu'en 1924 assuré par des concessions en pleine propriété ou en participations, notamment au Luxembourg et en France, où elles avaient été prises au nom de la Chiers, bien que destinées à alimenter Ougrée. Ici encore, le souci d'assurer un approvisionnement indépendant et régulier conduisit à des investissements considérables. En 1924, Ougrée faisait l'acquisition de la concession Gustave Wiesener auprès de la Société de Redange-Dilling (126). Celle-ci fut regroupée pour l'exploitation avec la concession Thomas Byrne, et les premières dépenses de mise à fruit furent décidées en 1925. Il fallait en effet parer à la raréfaction et au coût de la main d'oeuvre qui rendaient les approvisionnements plus difficiles (127).

Un funiculaire devait relier les deux minières à Rodange. Dans le programme des dépenses établi en mars 1928, celles qu'il fallait encore engager pour cette mise en oeuvre représentaient 88.000.000 F. sur un total de 200.000.000 F (128). Quant aux minières détenues

(121) Archives C.S. : Dossier Chiers - PVCA : 18.1.24/21.3.24/25.4.24.

(122) Archives C.S. : Dossier Direction de Marihaye & Dossier Chiers - PVCA - 16.10.1925.

(123) PVCA OM : 6.10.1928.

(124) PVCA OM : 28.10.1929.

(125) PVCA OM : 06.10.1928.

(126) PVCA OM : 22.11.1924 & 17.01.1925.

(127) PVCA OM : 29.06.1925.

(128) PVCA OM : 26.03.1928.

en participation, leur contrôle obligea également à de fortes immobilisations; ainsi en 1930-31 Ougrée dut-elle prendre le contrôle de la Société des Usines de Montcheret pour contrôler l'importante mine de Conflans (129). L'achat de 30.000 actions Montcheret revint à 26.000.000 F (130).

Mais la principale raison d'être de la Socobelge était la recherche des débouchés. Outre la direction du réseau d'agences et de représentation d'Ougrée, la Socobelge eut pour mission d'agir comme intermédiaire de l'ensemble du groupe pour d'importants contrats, notamment à l'étranger.

Ainsi en 1925 fut signé un important contrat entre le gouvernement grec et la Socobelge pour la construction et l'équipement d'un réseau de 350 km de chemin de fer. Cela devait représenter des commandes de 100.000 t. de matériel de voies, 6.000 t. de locomotives, plus de 1450 Wagons (131). Les travaux sur le terrain furent exécutés par des entreprises locales, les commandes de produits métallurgiques furent réservées principalement au groupe Ougrée. Le montage financier de l'opération mettait en jeu la SNCI qui avait encouragé ce type d'opération dès juillet 1925 (132). La Socobelge effectuait directement les paiements à ses fournisseurs. Elle était elle même réglée directement par le gouvernement grec sous forme d'obligations de la tranche A de 10.500.000 dollars de l'emprunt hellénique 1925 à 8% qui étaient déposées entre les mains de la SNCI agissant comme trustee. La Socobelge pouvait elle même se refinancer en réescomptant ces titres auprès de la SNCI. Au 31 décembre 1931, la Socobelge avait engagé 6.500.000 dollars de travaux qui, compte tenu de ses frais généraux et de ses bénéfices devaient absorber la totalité de la tranche d'obligation de 10.500.000 dollars. Sur les dépenses déjà réalisées elle avait reçu près de 4.500.000 dollars; le gouvernement grec remplissait alors correctement ses engagements (133).

La recherche des débouchés pour les produits métallurgiques conduisit donc à une diversification de l'activité du groupe puisqu'ici la Socobelge intervint directement comme maître d'oeuvre de grands travaux publics. Pour les mêmes raisons, Ougrée fut amenée à développer sa politique de participations. Ainsi dès août 1923, elle participait à la Société Nationale de Chemins de fer en Colombie, détentrice d'une concession de 500 km de chemin de fer et d'embranchements en Colombie. De nombreuses mises de fond furent néces-

(129) PVCA OM : 27.07.1930 & 23.03.1931.

(130) PVCA OM : 04.08.1930.

(131) *Recueil financier 1929* - Socobelge, pp. 178-179.

(132) Archives GHF : PVCA : 15.07.1925.

(133) Archives C.S. - Comité permanent Socobelge - Note sur l'affaire Grèce - 1932.

saires dans la seconde moitié des années vingt pour la construction des lignes (134). De même, Ougrée était intéressée aux sociétés de travaux publics ENGETRA à Bruxelles et à La Compagnie de Constructions Générales et de Travaux Publics à Paris.

Il n'en reste pas moins vrai que l'axe essentiel de la stratégie commerciale d'Ougrée fut constitué par les ententes.

Nous avons vu plus haut que sa politique en ce domaine avait consisté à favoriser une organisation des marchés empêchant tout dumping de la part des concurrents français et allemands. Parallèlement, elle avait favorisé la création d'ententes belges et internationales dans les domaines où elle développait des productions de qualité (rail, fil) ou de pointe (feuilards) de manière à pouvoir y jouer un rôle directeur. Le choix des produits, la recherche de débouchés par le développement de la Socobelge et de ses activités, la politique des ententes font donc bien partie d'une même stratégie commerciale : produits finis de haute qualité, en des domaines où la cartellisation apporte des prix hautement rémunérateurs. Mais, encore une fois, cela imposa de nouvelles immobilisations financières.

Ainsi, la constitution de l'entente belge des Clouteries et tréfileries sous l'égide d'Ougrée va de pair avec une politique dynamique de prises de participations.

En 1926, Ougrée prend le contrôle de la SA La Fontainoise, installée à la fois en Belgique et en France ce qui lui assure un débouché pour 3 à 4.000 t. de fil par mois mais surtout une part de 21,45% dans l'entente belge des clouteries et tréfileries (135). Au début de 1928, elle renforce son influence dans cette entente par une prise de participation de 20% dans les tréfileries L. Békaert. Ce dernier devient administrateur de la Socobelge et reprend la moitié de la participation d'Ougrée dans la Fontainoise. En même temps, Ougrée et L. Békaert rachètent une clouterie et tréfilerie à Ruysbroeck qui leur assure 9,30% supplémentaires dans l'entente (136). L'association Ougrée-Békaert peut donc jouer les premiers rôles au sein de l'entente clouterie-tréfilerie. Ces opérations assurent à la fois débouchés, diversification, maîtrise des ententes : elles entrent bien dans la stratégie d'ensemble définie plus haut.

La prise de contrôle de la Société Minière et Métallurgique de l'alliance Monceau en 1930 relève-t-elle de la même politique ? L'Alliance Monceau ne s'était jamais véritablement relevée de la guerre et sa

(134) *Recueil Financier* 1929, T. I, p. 86 à 88.

(135) PVCA OM : 26.04.1926.

(136) Archives C.S. : PVCA Socobelge, 28.11.1927; PVCA OM : 23.01.1928.

faiblesse relative avait permis une première prise de participation minoritaire à la fin de 1927. C'est au cours de l'été 1930 que la décision fut prise contre l'avis de G. Trassenster. Elle incombe surtout au Directeur Général J. Van Hoegaerden. Des considérations techniques pouvaient justifier cette absorption : la complémentarité de l'Alliance et du Charbonnage de Fontaine-l'Evêque, la possibilité d'alimenter Ougrée déficitaire en demi-produits plus facilement que par Rodange. En outre, l'absorption de l'Alliance permettait de prendre pied dans le Hainaut d'où Ougrée était absente et surtout d'augmenter de plus du tiers son quantum dans l'entente intérieure belge de l'acier (137). En effet, en rachetant l'Alliance, Ougrée obtient des pourcentages supplémentaires au sein de cette entente et donc des parts de marché, sa part passe alors à plus de 20%, ce qui lui permet de se maintenir largement à la première place malgré le rôle croissant que semblent pouvoir jouer les usines du groupe de la Société Générale depuis la prise de contrôle de Cockerill. Enfin, dans un système complètement cartellisé, il semble qu'une politique de fusion restait la seule possibilité de croissance pour Ougrée qui ne voulait pas courir le risque d'une rupture.

Ainsi la politique des ententes conduisit-elle Ougrée à un développement considérable de ses prises de participations. Il en fut de même de sa politique de diversification.

Dès le lendemain de la guerre, Ougrée s'intéressa au parti qu'elle pouvait tirer des sous-produits de la métallurgie. Ainsi participa-t-elle durant cette période à la constitution d'entreprises de distribution d'électricité qui regroupaient les principales sociétés métallurgiques belges. Elle fit surtout porter ses efforts vers l'industrie chimique. Ce développement est en partie dû aux relations amicales liant G. Trassenster et G. Claude dès avant la guerre. Ainsi depuis 1906 l'Air Liquide avait des installations à Ougrée sur des terrains et dans des bâtiments appartenant à Ougrée-Marihaye qui lui fournissait en outre le courant (138).

La nouvelle étape de cette coopération fut la création de la Société Belge de l'Azote en juillet 1923. Elle associait principalement la Société de l'Air Liquide et Ougrée-Marihaye pour l'exploitation des procédés Claude dans la fabrication de l'ammoniaque synthétique (139). L'usine fut édifée à Ougrée. L'affaire connut un développement considérable et le capital fut porté à 80 millions de francs

(137) PVCA OM : 28.11.1927 & 04.08.1930.

(138) AEL-FC, 574, Note du 02.06.1925.

(139) PVCA OM : 30.04.1923 & 25.06.1923.

dès 1928 (140). L'usine avait commencé à fonctionner en 1925 et diversifié très vite ses productions : ammoniacque, nitrates, chimie organique, produits pharmaceutiques. Elle créa une filiale : la Société des produits chimiques du Marly (141). Les produits furent commercialisés par la Socobelge. Parallèlement la coopération entre Ougrée et l'Air Liquide se développa dans le cadre de recherches en commun sur l'application à la sidérurgie de l'oxygène liquide (142).

A partir de 1928 cette association s'enrichit d'un nouveau partenaire : la compagnie de Béthune. Les trois entreprises constituèrent en 1928 la Société Franco-Belge d'Ougrée pour l'exploitation de brevets communs à Ougrée et Air liquide ou appartenant à la Compagnie de Béthune (143). Une usine fut construite à Bully-les-Mines pour fabriquer de l'alcool méthylique; en 1929 la Franco-belge d'Ougrée participait à des syndicats d'étude pour la fabrication du potazote ainsi que pour l'électrochimie et l'électrometallurgie (143).

Il s'agit bien là, pour Ougrée d'une stratégie de diversification — en l'occurrence, la pharmacie — mais on reste dans la perspective majeure des dirigeants d'Ougrée : utilisation à plein des laboratoires de recherche et surtout débouché pour les sous-produits de la métallurgie.

En revanche, c'est pour chercher des sources d'approvisionnement nouvelles qu'Ougrée Marihaye s'intéressa au Maroc. En décembre 1926, une mission géologique est envoyée dans l'est du protectorat à la recherche de manganèse. Elle y découvre le gisement houiller de Djerada. A l'automne 1929, la Société des charbonnages de Djerada, au capital de 18.000.000 F. est créée, dans laquelle le groupe Ougrée — majoritaire — s'associe à diverses sociétés minières françaises et au Bureau de Recherches et de Participations Minières (BRPM). Les recherches d'Ougrée se déplacent alors vers l'ouest où l'on découvre des gisements de plomb, zinc, fer, pétrole. De nouvelles affaires sont ainsi créées; avec le BRPM, Ougrée organise la Société Minière de Tizeroutine pour la recherche du pétrole; avec le même bureau et des métallurgistes français, la Société d'Etudes et d'Exploitation minières du Tadla pour l'exploitation du gisement d'hématite de Kénitra. Enfin, avec la Compagnie de Béthune, le BRPM et la Société de Djerada, Ougrée constitue la Société d'études minières de Tirkou pour la prospection de gisements de charbon dans

(140) PVCA OM : 26.03.1928.

(141) Archives C.S. : Dossiers Van Hoegaerden - sous dossier réorganisation OM.

(142) AEL - Dossier 374 - note du 02.06.1925.

(143) Archives C.S. : Dossiers Van Hoegaerden - sous dossier Société Franco-Belge d'Ougrée.

le sud-Atlas (144). D'autres syndicats d'étude pour le fer, cuivre, plomb, zinc sont constitués autour d'Ougrée en 1929 et 1930. Enfin pour évacuer la future production de Djerada, Ougrée participe pour un quart à la constitution de la Société d'Etudes du port de Saïda (144).

Ainsi est-on arrivé à une véritable aventure marocaine couronnée en 1930 par la création d'une société holding : UNIMAROC (Union Marocaine Financière, Industrielle et Minière) (144). La volonté de contrôle des sources d'approvisionnement accompagnée peut-être de celle d'utiliser les compétences techniques du groupe en matière minière débouche sur une stratégie de développement outre-mer.

Il nous reste à apprécier les résultats financiers de cette politique et les conditions de financement du développement d'Ougrée durant cette période. Les résultats des années 1925-26 à 1930-31 ont été regroupés pour notre analyse. Constatons que ce furent des années fastes au point de vue des bénéfiques : surtout de 1927-28 à 1929-30 elles correspondent aussi à la période de fonctionnement de l'EIA. Ces bénéfiques permettent une bonne rémunération du capital, puisqu'entre 1925-26 et 1929-30 le ratio de rentabilité financière reste situé au dessus de 15%, malgré la réévaluation du bilan de 1928. Cependant, la part de cash-flow net courant consacré aux amortissements et réserves reste toujours à un niveau élevé, voisin de 60%, supérieur à ce qu'il était en 1914.

L'augmentation de l'actif fixe entre 1925 et 1930 est de 377 millions de francs. Celle-ci a été permise par un cash-flow d'enrichissement de 35 millions et surtout par des opérations financières visant à augmenter les fonds propres. Ainsi le capital fut-il porté en deux fois de 200 millions à 314 entre 1927 et 1929. Surtout les deux grandes opérations financières réalisées durant cette période furent un emprunt de 15 millions de florins placés sur le marché hollandais en février 1927 (145) et un emprunt de 100 millions de francs français au début de 1930 (146).

Au total ces deux opérations, les augmentations de capital, le cash-flow d'enrichissement représentent 506 millions, laissant une marge de 129 millions par rapport à l'augmentation de l'actif fixe. On doit, par ailleurs, ajouter que les énormes bénéfiques des années 1926-1930 ont permis de réaliser des amortissements considérables (273 millions) permettant en fait de développer l'outillage et de créer d'importantes réserves. L'analyse des principaux ratios finan-

(144) Archives C.S. : Dossier Charbonnages de Djerada - Note de juin 1931. PVCA OM : 24.09.1928 / 29.04.1929 / 23.09.1928 / 05.01.1931.

(145) PVCA OM : 28.02.1927.

(146) PVCA OM : 27.01.1930 / 24.02.1930.

ciers confirme cette impression : le ratio de financement des valeurs immobilisées, tombé à 1,11 en 1926, dépasse régulièrement 1,24 entre 1927 et 1930. Le ratio de liquidité atteint une moyenne de 180% pour la période et parvient encore à se maintenir à un niveau proche de celui de 1914 en 1930. En revanche, le ratio d'indépendance financière à long terme montre la part croissante des dettes à long terme. Il convient cependant de noter que les charges financières imposées par les emprunts restent minimales : le ratio de frais financiers restant limité à 5% en 1929 et 7,5% en 1930.

L'un des principaux soucis des dirigeants d'Ougrée pendant la période nous semble donc avoir été d'assurer l'indépendance financière de leur société en consacrant une partie des opérations réalisées à augmenter la trésorerie d'Ougrée. Ainsi lors de la réunion de la séance du conseil d'administration du 24 janvier 1927 précise-t-on bien que l'emprunt de 6 millions de dollars ou de 150 millions de florins envisagé doit permettre de se constituer des réserves face à une éventuelle restriction de crédit — la dette flottante à la fin de 1926 est de 136 millions de F. — et d'éviter l'immixtion au sein d'Ougrée de groupes financiers : "ce qui se passe maintenant avec les Athus, Cockerill etc... a été prévu par la société il y a trois ans et le développement des événements nous a donné raison" (147).

La relative aisance dont semble bénéficier Ougrée à partir de 1927 ne doit pas toutefois faire illusion. Une grande partie des fonds laissés disponibles par les opérations financières a en effet servi à fournir des avances en compte-courant aux filiales, en particulier à la Chiers, qui apparaissent à l'actif dans les comptes-courants débiteurs.

La politique d'Ougrée devint donc de plus en plus celle d'un groupe; en tant que telle elle nécessita de nouvelles créations. L'indépendance financière du groupe Ougrée a en effet été assurée non seulement par des emprunts mais par le jeu de filiales créées en partie dans ce but. Nous avons vu plus haut que la Socobelge avait été constituée en décembre 1924 comme société commerciale du groupe Ougrée mais qu'elle devait également contribuer au financement de celui-ci — d'une part par le jeu de la création de papier commercial entre la Socobelge et Ougrée, escomptable par les banques —, d'autre part par le biais de souscriptions croisées de titres entre la Socobelge et Ougrée. Primitivement conçue pour conforter l'indépendance d'Ougrée vis à vis de groupes étrangers, cette méthode fut utilisée en 1928 pour constituer un marché des titres Ougrée et Socobelge à Amsterdam et à Paris (148).

(147) PVCA OM : 24.01.1927.

(148) PVCA OM : 23.01.1928 / 27.02.1928 / 26.03.1928.

En 1930, le marché de Paris devint de plus en plus déterminant étant donné l'engorgement et l'essoufflement du marché Bruxellois en 1929-1930. A l'automne 1930, Ougrée constitue une nouvelle société financière, UNIFRABEL, au capital de 55 puis de 150 millions : société financière, elle permet au groupe de se délester d'une partie de son portefeuille-titres et de se procurer des capitaux nouveaux. La plus grande partie des titres Unifrabel fut placée en France (149).

La politique suivie par Ougrée au cours des années vingt correspond tout d'abord à la poursuite de celle d'intégration définie par Trasenster au milieu des années 1890. La maîtrise des sources d'approvisionnement en matières premières et sources d'énergie est une constante chez Ougrée que les bouleversements et incertitudes de la guerre n'ont fait que confirmer. Cela n'est pas original; c'est le cas de nombreuses firmes de même type en France à la même époque (150). L'un des principaux efforts de l'après-guerre consista également dans le développement considérable des services commerciaux. La création de la Socobelge est contemporaine de celle de COLUMETA par l'Arbed, UCOMETAL par le groupe de la Société générale ou de Davum par La Marine-Homécourt. Cette maîtrise de la commercialisation s'explique par la volonté d'échapper aux maisons de commerce allemandes après la guerre ainsi que par l'exaspération de la concurrence à l'exportation. Cette bonne organisation des services commerciaux a permis à Ougrée de jouer les premiers rôles dans la création des premiers comptoirs (151). Cette volonté d'intégration s'est également accompagnée d'une stratégie de concentration horizontale avec l'absorption de l'Alliance-Monceau en 1930; ici encore la nouveauté n'est pas totale : on voit Ougrée au début du siècle s'installer au Luxembourg et en France (152).

La véritable innovation semble donc plutôt résider dans la politique de diversification entreprise par Ougrée après la guerre. Plusieurs raisons peuvent être invoquées : assurer des sources de profits plus variées et plus régulières en utilisant au mieux les sous-produits de la métallurgiques en prenant le contrôle d'entreprises de transformation ou de travaux publics; utiliser les possibilités offertes par les services techniques et laboratoires de recherche du groupe; profi-

(149) PVCA OM : 30.05.1931 / 28.03.1931 / 27.10.1930.

(150) Voir par exemple A. BAUDANT, *Pont-à-Mousson - 1918-1939*.

(151) Archives C.S. - Dossiers de Launoit - Note du 12.11.1937 sur la centralisation des services commerciaux.

(152) PVCA OM : 04.08.1930 — Rapport de Eloy.

ter à plein des potentialités données par le développement des services commerciaux de la Socobelge (153). A cet égard, le développement presque parallèle de la Socobelge et de l'affaire Grèce ainsi que des filiales chimiques d'Ougrée est révélateur.

Or si les participations dans des entreprises de transformation restent sous le contrôle direct d'Ougrée qui en maîtrise bien le développement, nous avons vu que les affaires marocaines et surtout chimiques du groupe acquéraient assez vite un développement autonome.

Ces remarques nous conduisent à analyser dans quelle mesure le développement d'Ougrée-Marihaye a abouti à des modifications de la structure du groupe. Nous nous intéresserons à la fois aux structures d'organisation et aux structures financières.

L'organisation d'Ougrée-Marihaye s'adapte assez bien au modèle défini par A.D. Chandler : l'entreprise intégrée à départements multiples, apparue aux Etats Unis dans les années 1880-90 et qui perdure en grande partie de nos jours dans la sidérurgie (154). L'organigramme du groupe en 1930 nous décrit les grandes divisions de l'entreprise. Elles correspondent à la fois à des choix fonctionnels (Hauts fourneaux, charbonnages) ou géographiques (Rodange). Chaque division regroupe elle-même plusieurs départements, fonctionnels ou géographiques.

Quant aux filiales, comme la Chiers, on peut pratiquement les assimiler à des divisions. Le contrôle financier était presque absolu. Il s'accompagnait d'un concours technique qui détermina les grandes orientations de la Chiers. Ainsi "depuis 1919 vous nous avez prêté le plus large concours technique pour la reconstruction de nos usines de Longwy. La réédification des usines de Vireux et Blagny ... est aussi votre fait. En 1924, vous nous avez suggéré de fabriquer des feuillards ... C'est sous votre inspiration et d'après vos plans que nous avons construit à Blagny une usine de tôles pour carrosseries automobiles..." (155).

Seule la SBA et ses filiales font quelque peu exception. Certes, la commercialisation des produits est sous le contrôle de la Socobelge et les laboratoires d'Ougrée travaillent en coopération avec elle. Cependant la diversification des produits de même que la coopération avec Air Liquide lui donnent une grande autonomie.

Le caractère centralisé du groupe s'est donc renforcé au cours

(153) A.D. CHANDLER Jr. & H. DAEMS, *Managerial hierarchies; Comparative perspectives on the rise of modern industrial enterprise*, pp. 31-32.

(154) A.D. CHANDLER Jr., *Stratégies...*, pp. 56 et sq. & pp. 454 et sq.

(155) Archives C.S. : Dossier Chiers - 19.09.1945 - Divers.

des années vingt, pour ce qui est de l'organisation. En revanche, l'impression est très différente en ce qui concerne les structures financières.

Nous avons déjà montré comment Ougrée avait été conduite à développer considérablement ses prises de participation. Le phénomène se lit aisément dans la composition de l'actif fixe.

	Actif fixe % Immobilisations financières	Immobilisations matérielles
1914	29,3	70,7
1920	32,2	67,8
1925	38,3	61,7
1930	34,1	63,9

Cette tendance était déjà plus accentuée avant la guerre que dans les entreprises françaises de même nature. Ainsi, si en 1912 le portefeuille-titre des entreprises métallurgiques françaises représentait 12,2% de leur actif, en 1914 il en représentait 20,4% chez Ougrée (156). Ce caractère de société d'investissement pris par Ougrée est accentué avec la Socobelge qui joue en partie ce rôle, puis avec Unimaroc et Unifrabel. Nous retrouvons ici le souci d'indépendance commun à Pont-à-Mousson et à bien d'autres firmes (157); la raison essentielle de la création de ces sociétés correspond tout à fait aux motifs invoqués par M. Lévy-Leboyer : le besoin de capitaux extérieurs et les insuffisances du système bancaire (158).

Cependant les défauts du système apparaissent plus graves chez Ougrée que pour d'autres entreprises du même type. D'une part la confusion des missions confiées à la Socobelge : financement et commercialisation des produits; d'autre part la division des assises financières du groupe entre quatre sociétés (Ougrée - Marihaye elle-même, Socobelge, Unifrabel, Unimaroc) et le jeu de participations croisées qui en affaiblissent les bases.

Il semble qu'Ougrée n'ait pas su dès le lendemain de la guerre se doter de l'instrument de son expansion comme Schneider a su le faire avec l'Union Européenne Industrielle et Financière (159).

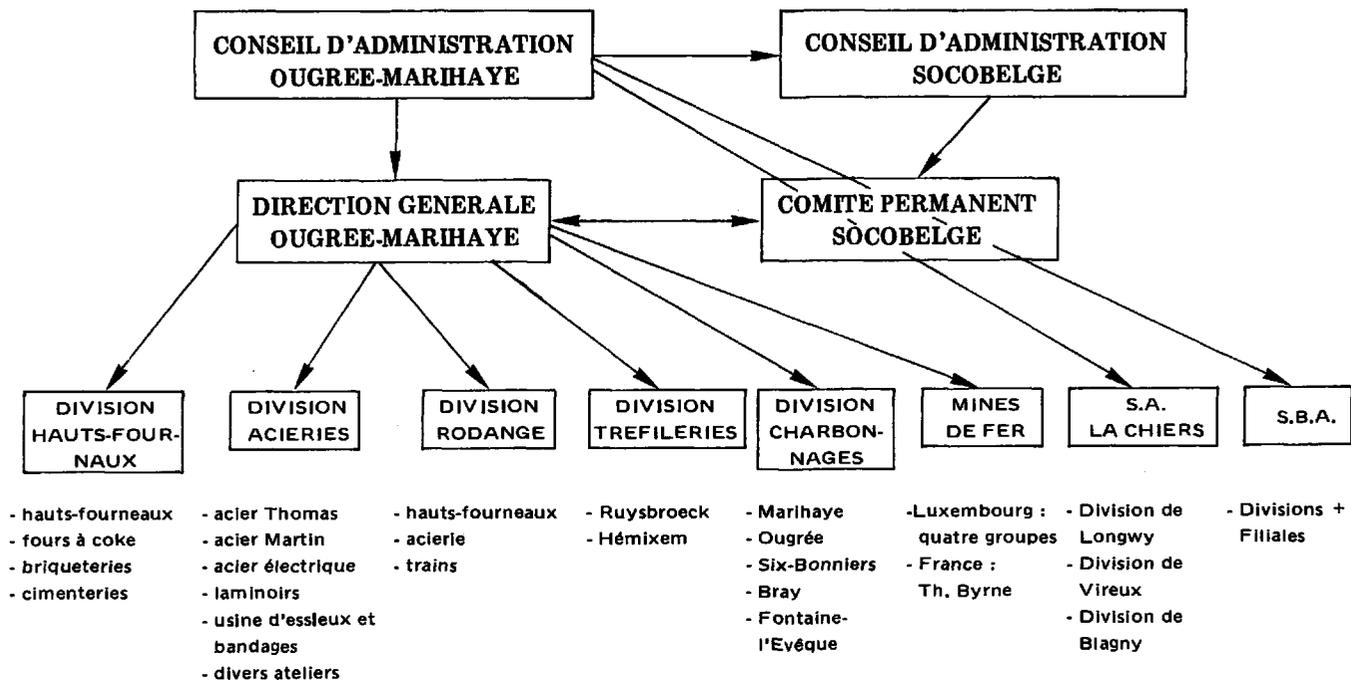
(156) M. LEVY-LEBOYER, "The large corporation in modern France", in A.D. CHANDLER Jr & H. DAEMS, *Managerial ...*, p. 120.

(157) A. BAUDANT, *Pont-à-Mousson...*, p. 437 et sq. (sur la création de la Financière Lorraine).

(158) M. LEVY-LEBOYER, "The large corporation...", p. 143 et sq.

(159) C. BEAUD, "Schneider et l'Union Européenne Industrielle et financière entre les deux guerres", H.E.S., 1983, no. 4.

ORGANIGRAMME DU GROUPE OUGREE EN 1930



Cette absence de décision est peut-être due en grande partie au manque relatif d'unité de vue à la tête de l'entreprise en ce domaine. En effet, jusqu'en 1918 la direction effective fut assurée par G. Trasenster, directeur général. En 1919 il devint Président-Administrateur-Délégué; le directeur général fut son gendre J. Van Hoegaerden. Il est probable que la politique de participations menée par ce dernier se fit contre l'avis de G. Trasenster. L'affaiblissement de celui-ci à la suite de plusieurs maladies donnèrent de plus en plus de poids à Van Hoegaerden. Pourtant, à plusieurs reprises, notamment en 1927 et 1930, G. Trasenster émit des réserves sur la politique menée, faisant valoir que les fonds disponibles devaient être investis dans des installations industrielles plus que dans des prises de participations. Il est possible qu'il ait ainsi freiné certains choix décisifs.

Le souci majeur de la période pour les dirigeants d'Ougrée nous semble avoir été celui de la maîtrise des marchés. Cela les a conduits à l'accentuation de l'intégration et de la concentration de même qu'à la diversification des productions et au développement de la politique de participations financières. Cela a donc occasionné une concentration des structures d'organisation et une dispersion des structures financières qui furent déterminantes pour le devenir d'Ougrée dans les années trente.

2ième partie : OUGREE ET LA CRISE DE LA SIDERURGIE DANS LES ANNEES TRENTE

DES PREMIERES DIFFICULTES A LA REORGANISATION : 1931-1935

Les mécanismes du développement de la crise économique mondiale dans la sidérurgie de 1930 à 1933 ont été exposés par H. Rieben (160). Ces années furent particulièrement déterminantes pour la sidérurgie belge condamnée à exporter pour survivre, dans un contexte d'effondrement du marché international de l'acier.

La sidérurgie belge ne pouvant compenser la faiblesse des prix sur le marché international par des prix plus rémunérateurs sur un marché intérieur pratiquement inexistant, cette période constitue une terrible épreuve de survie pour des entreprises comme Ougrée-Marihay.

Les rapports préparés pour les comités permanents de la Socobelge ainsi que le bénéfice industriel mensuel permettent de préciser l'évolution de la crise (161).

(160) H. RIEBEN, *Des ententes des maîtres de forges...*, pp. 197-212.

(161) Voir annexes.

Un premier palier de baisse peut être établi entre mars et mai 1930, où le bénéfice industriel chute de moitié. Cela s'accroît de façon régulière au cours du second semestre. La chute du bénéfice industriel, liée à celle des prix, s'accompagne d'un ralentissement au niveau de la production : au 1er décembre 1930, 6 hauts fourneaux sur 8 sont à feu à Ougrée, 3 sur 5 à Rodange, 4 sur 5 à la Chiers (162). L'évolution pour l'année 1931 est révélatrice de la grande dépendance du marché de l'acier et des résultats d'Ougrée à l'égard de la situation financière internationale.

Une légère amélioration se produit de février à avril, provoquée par le retrait des producteurs allemands des marchés d'exportation. Mais leur réapparition en mai, accompagnée d'une recrudescence de la concurrence française aboutit à "un affaiblissement du marché métallique qui s'est accentué à un degré dépassant toutes les prévisions". Les cours sont particulièrement bas entre le 15 et 22 juin 1931 au moment de la crise financière internationale, malgré un nouveau retrait des Allemands. L'annonce du moratoire Hoover renverse provisoirement la tendance et les usines enregistrent alors de gros tonnages à des prix en hausse mais dès la fin juillet les prix diminuent de nouveau (163). Le marché reste instable à l'automne 1931 en raison de la dépréciation de la livre et des incertitudes sur les cotations qu'elle provoque (164). Un nouvel effondrement des prix intervient au cours de l'année 1932; il culmine en août et Ougrée connaît alors les résultats industriels les plus mauvais de toute la période (165). Les prix se redressent en septembre-octobre (tôles fortes et barres marchandes : indice 100 en août — indice 128 fin octobre) puis baissent à nouveau en décembre (indice 109).

En 1933 s'amorce un redressement plus durable. Durant les premiers mois l'annonce de la reconstitution de l'EIA est contre-balançée par la "recrudescence des troubles politiques dans la plupart des pays" et surtout par la crise financière américaine et les incertitudes pesant sur le dollar (166). Cependant, les réunions de l'EIA de la fin mars et d'avril 1933, l'annonce de la constitution des Comptoirs de vente à partir du 1er juin 1933 ont permis une reprise des ventes et un redressement des cours (167). La hausse moyenne est de 20% de

(162) Archives C.S. : Dossiers Van Hoegaerden - Comités permanents de la Socobelge - 13.12.1930 & 06.01.1931.

(163) Archives C.S. : Dossiers Van Hoegaerden - Comités permanents de la Socobelge - 05.06.1931 / 07.07.1931 / 04.08.1931.

(164) Archives C.S. : Dossier Van Hoegaerden - Comité permanents Socobelge - 17.11.1931.

(165) Archives C.S. : Comités Socobelge : 23.01.1933.

(166) Idem, Comités Socobelge : 27.03.1933.

(167) Idem, Comités Socobelge : 06.06.1933 - PVCA Socobelge 01.05.1933.

puis décembre 1932. Le redressement s'accroît de manière définitive à partir de septembre 1933 comme le montre l'évolution des résultats industriels.

Le niveau de la production suit une évolution parallèle à celle de la conjoncture : 7 hauts fourneaux à Ougrée, 4 à Rodange, 4 à la Chièrs fonctionnent en juillet 1931 (168). Le programme de production était de 90.000 t. par mois pour les trois usines. En 1932, se révèle une baisse relative : 5 hauts fourneaux à Ougrée, 2 à Rodange, 3 à la Chièrs en septembre (169). La diminution de la production est donc parallèle mais nettement moins accentuée que celle des prix et des résultats : la nécessité de conserver les marchés et de se constituer de bonnes périodes de référence pour le renouvellement des ententes l'exigeait.

Cette réduction de la masse de la production s'accompagne de la poursuite de la politique de diversification engagée dans les années vingt. Ainsi l'usine de Vireux développe ses relations commerciales avec Citroën et Renault qui lui passent d'importantes commandes de tôles. A Blagny l'usine de tôles de carrosseries est mise en marche à la fin de 1931 (170). A partir de 1933, les approvisionnements en acier d'Hagondange cessent au profit de ceux de la Chièrs (171).

Si l'évolution générale de l'économie mondiale au début des années trente fut le facteur fondamental expliquant la crise de la sidérurgie en Belgique, nous venons de voir que son évolution à court terme avait été fortement influencée par les fluctuations de la situation financière et monétaire internationale. Cependant la rupture puis la reconstruction des ententes internationales constituèrent un facteur singulièrement aggravant puis régulateur dans la crise; en effet l'échec des comptoirs provisoires dans la seconde moitié de 1930 explique un premier palier de baisse du bénéfice industriel; la concurrence exacerbée durant l'année 1932 où les usines recherchent les meilleurs périodes de référence possibles correspond à l'effondrement du résultat industriel d'Ougrée. Il est donc essentiel d'examiner quelle fut la politique de ce groupe face au problème de la reconstruction de l'E.I.A. et des comptoirs pendant cette période.

Le rôle international d'Ougrée au sein des ententes métallurgiques peut être caractérisé par deux grandes orientations : une action dans le cadre général de l'E.I.A. pour laquelle on chercha de nouvel-

(168) Archives C.S. : Comités Socobelge : 04.08.1931.

(169) PVCA OM : 26.09.1932.

(170) PVCA OM : 26.10.1931.

(171) Archives C.S. - Comité franco-belge : réunion du 31.07.1933.

les bases de 1930 à 1933 et une action dans celui d'ententes plus spécifiques, fil-machine, dérivés du fil-machine, feuilards et bandes à tubes, spécialités où le groupe pouvait jouer un rôle important.

1930 fut marquée par une seconde tentative depuis 1927 de créer des comptoirs internationaux pour l'exportation des produits métallurgiques. Leur fonctionnement ne dura en fait que quelques mois, leur échec étant dû au désaccord sur la politique des prix à suivre; les pays à fort marché intérieur étaient favorables à des prix plus élevés que le groupe belgo-luxembourgeois qui désirait les maintenir à un niveau inférieur aux prix anglais pour continuer à vendre dans ce pays (172). Cet échec fut constaté lors de la réunion du comité exécutif du comptoir des demi-produits et poutrelles à Liège le 28 août 1930, les différents groupes s'opposant sur la politique à faire suivre par le pool de vente en commun constitué à Londres (173). J. Van Hoegaerden accueillit cet échec avec sérénité : dans son ensemble le groupe belge était prêt à affronter la lutte qui s'annonçait. Il critiquait pourtant l'attitude de certaines usines ayant augmenté exagérément leur capacité de production : si des erreurs avaient été commises, elles allaient maintenant se payer (174).

A la fin de 1930 et surtout à partir d'avril 1931 quand les groupes reprirent leur liberté complète, ils cherchèrent à définir de nouvelles bases pour la constitution de l'E.I.A.; le groupe belge voulut faire reconnaître sa spécificité de grand exportateur à marché intérieur faible en exigeant une sévère réglementation à l'exportation et une augmentation de sa quote-part dans la production (minimum 13%) pour satisfaire les demandes de certaines usines comme la Providence. Dans ces négociations, Ougrée adopta une attitude modératrice critiquant les usines qui réclamaient des augmentations trop importantes de leurs quotas (175). A la fin de 1931, Van Hoegaerden essaya de précipiter l'accord entre Belges : les Français étaient prêts à reconstituer leurs ententes intérieures, les statistiques du 2ème semestre 1931 plus favorables aux Belges; de plus les tendances protectionnistes en Angleterre menaçaient directement les usines belges (176). La réunion de Paris des 12-13-14 janvier 1932 décide la reconstruction de l'E.I.A. préalablement à celle des comptoirs. Il s'agissait donc de se mettre d'accord au plus vite entre

(172) PVCA - Entente Internationale de l'ancien groupe belge (E.I.A.B.) : 26.02.1930 / 12.03.1930 / 02.07.1930.

(173) Idem : 03.09.1930.

(174) PVCA EIAB : 03.09.1930.

(175) PVCA EIAB : 16.07.1931.

(176) PVCA EIAB : 9.12.1931 / 06.01.1932.

Belges (177). Les 27 et 28 janvier 1932, les représentants des groupes belges tentèrent d'établir une répartition des quotas de production. Van Hoegaerden eut l'appui de Tonneau du groupe de la Société Générale, d'accord sur la nécessité de s'entendre. Le refus de Clabecq de participer aux négociations les fit échouer (178). Il semble que les deux groupes principaux, la Société Générale (Angleur, Cockerill, Sambre et Moselle, Providence) et Ougrée aient alors décidé de se mettre d'accord entre eux afin de s'imposer plus facilement aux autres. Des négociations officieuses ont eu lieu dans le cadre d'un comité des trois, informel entre la Société Générale, Ougrée et Coppée puis entre la Société générale (Galopin) et Ougrée (Van Hoegaerden); elles commencèrent au cours de la 2ème quinzaine de mars 1932. Les principales demandes de Galopin portèrent sur une augmentation de la quote part de 9 à 12% en faveur de la Providence qui avait fortement augmenté sa production depuis la rupture des ententes.

Van Hoegaerden, tout en acceptant ce principe, refusait tout sacrifice de la part d'Ougrée qui avait elle-même largement maintenu sa quote-part :

- part d'Ougrée dans l'ancienne E.I.A. :	20,64%
	(Ougrée + Alliance Monceau)
- production Ougrée 1927-1929 :	21,30%
- expéditions Ougrée 2ème sem. 1931 :	20,28%
- production 4 1ers mois de 1932 :	21,07%
	(Alliance Monceau arrêtée)

Les ultimes négociations eurent lieu les 21-22-24 juin 1932 à Bruxelles : une formule transactionnelle fut trouvée : Ougrée retrouverait ses 20,65% à la cadence de 529.000 t. par mois et 19,77% à la cadence de 263.000 t. (179). Le résultat était satisfaisant : Ougrée ne faisait que de légers sacrifices alors que l'Alliance Monceau qui représentait 5,065% de l'entente belge de 1926 était à l'arrêt. Ougrée et la Société Générale se mettaient également d'accord sur une politique commune sur le plan intérieur et international : on constituerait l'Entente Production Belge et les comptoirs nationaux intérieurs et exportation. Sur le plan international on se limiterait aux comptoirs (180). Van Hoegaerden conditionnait cependant son adhésion à l'entente à la réalisation des comptoirs. L'accord entre les deux principaux groupes aboutit à celui de l'ensemble des usines

(177) PVCA EIAB : 20.01.1932.

(178) PVCA EIAB : 27 & 28.01.1932.

(179) PVCA OP : 30.05.1932 / 27.06.1932.

(180) PVCA OM : 27.06.1932.

belges, réalisé le 11 janvier 1933 quand la nouvelle convention intérieure fut paraphée (181).

Cette entente permit l'accord international des 24 & 25 février 1933 répartissant les quotes-parts à l'exportation entre les différents pays et la Convention sur les comptoirs du 5 mai 1933 (182).

La principale innovation de la nouvelle E.I.A. résidait dans la constitution de comptoirs de vente uniques pour les six produits principaux. Cela risquait de gêner considérablement Ougrée dont nous avons vu les efforts pour maîtriser la commercialisation de ses produits grâce à la Socobelge. Dès 1930, lors de la tentative de constitution des comptoirs, Ougrée avait posé comme principe le maintien de son organisation commerciale tout en acceptant le principe du vendeur unique (183) en même temps que le blocage de ses droits pour Ougrée, Rodange et les exportations de la Chiers (184). Cette exigence fut renouvelée lors des négociations avec la Société Générale en 1932 (185). Ougrée obtint satisfaction puisque le Comptoir de Vente de la sidérurgie belge (Cosibel), créé le 31 mai 1933 organisa la vente des produits par l'intermédiaire des principaux organismes de vente des usines (Ucométal, Socobelge) (186); Ougrée pût y obtenir une influence prépondérante puisque J. Van Hoegaerden en assura la Présidence tandis que V. Hirt, issu du groupe lui-aussi, en était le Directeur Général. Cette dernière nomination, contre l'avis du général Chabeau, Directeur Général du Groupement des Hauts Fourneaux et proche de la Société Générale nous semble sceller l'entente réalisée dès 1932 au sein du "comité des trois" (Société Générale, Ougrée, Coppée) (187).

En même temps que se reconstituait l'E.I.A., diverses ententes furent renouvelées ou créées entre 1930 et 1933; elles fonctionnèrent par la suite et parallèlement à l'Entente Internationale.

Ougrée avait été à l'origine des ententes belges et internationales du fil-machine, puis en 1926-28 de l'entente belge tréfileries-clouteries. Les pourparlers pour leur renouvellement se déroulèrent en 1931. Ougrée obtint 48% de la part belge dans l'entente-fil (188). Le

(181) PVCA EIAB : 11.01.1933.

(182) H. RIEBEN, *Des ententes...*, pp. 233-235.

(183) PVCA EIAB : 07.05.1930.

(184) PVCA EIAB : 02.07.1930 / 16.07.1930.

(185) PVCA OM : 30.05.1932 & 27.06.1932.

(186) *Etude Historique sur l'E.I.A.* - Octobre 1947 - G.H.F. - 3ème partie.

(187) Archives C.S. : Dossiers Van Hoegaerden - Réorg. du G.H.F. - Hirt à Van Hoegaerden - 20.06.33 & Van Hoegaerden à Galopin - 05.07.1934.

(188) Archives C.S. : Dossiers rapports Perot - Note du 30.11.1934.

renouvellement de l'accord sur les tréfileries posa des difficultés par le refus de la Société Sambre-Escaut de l'accepter. Le problème fut résolu par l'entrée du Baron de Launoit (pour la Socobelge) au conseil d'administration (189). La Socobelge obtint le monopole des ventes de la part des adhérents. En France, la Chiers obtint une augmentation de son quota (190). Au niveau international, les négociations se déroulèrent favorablement pour les Belges, toujours en avance sur les autres groupes (191). Les ententes furent renouvelées pour 5 ans à partir du 1er janvier 1932.

Les négociations pour une entente internationale des feuilards et bandes à tube commencèrent en 1931. Il s'agissait comme pour le fil d'une spécialité d'Ougrée qui avait le monopole de cette fabrication en Belgique et une forte position en France avec la Chiers. Les difficultés vinrent de l'Hadir qui dut renoncer à fabriquer des feuilards (192) et surtout des usines françaises qui demandèrent aux fabricants de tubes de ne s'approvisionner en bandes à tubes que sur le marché national (193). Cette exigence, contraire à l'accord franco-belgo-luxembourgeois de mars 1932 provoqua le retrait de la Chiers de la convention. L'accord pût cependant se réaliser au début de 1933. Ougrée obtint 100% dans l'entente belge et 45% dans l'entente internationale (194).

Ougrée participa aussi à la création d'accords sur les sous-produits de la métallurgie : comptoir de l'azote, par exemple auquel Ougrée était intéressé par l'intermédiaire de la Société Belge de l'Azote (195).

L'E.I.A. et les nouvelles ententes mirent fin à deux années de lutte coûteuse pour la sidérurgie; elles devaient assurer à la fois débouchés et prix rémunérateurs. Le redressement du bénéfice industriel à l'automne 1933 semble marquer la fin de la crise industrielle proprement dite pour Ougrée. Pourtant 1935 vit se produire un bouleversement total des structures du groupe (à l'occasion des arrêtés royaux de l'été 1934), qui connut des difficultés financières telles qu'on a pû parler quelques années après d'une situation "très compromise" pour Ougrée (196). Il nous faut donc examiner la si-

(189) PVCA OM : 30.05.1931 & 27.07.1931.

(190) PVCA OM : 26.10.1931.

(191) Archives C.S. : Dossiers V.H. Comités permanents Socobelge - 5.6.31 / 7.7.31 / 4.8.31.

(192) PVCA OM : 30.05.1932 / 24.10.1932 / 05.12.1932.

(193) PVCA OM : 24.10.1932.

(194) PVCA OM : 23.03.1933.

(195) PVCA OM : 27.06.1932.

(196) PVCA OM : 02.12.1936.

tuation financière d'Ougrée et son évolution entre 1930 et 1934.

La capacité bénéficiaire d'Ougrée a été fortement entamée par la crise comme le montre l'évolution du ratio de rentabilité financière de 1931 à 1934. Cependant seul l'exercice 1932-33 présente une perte, bien faible en face des très beaux profits des années antérieures; c'est l'augmentation des charges financières en cours d'exercice qui en porte la responsabilité.

Le tableau I permet d'analyser de manière plus précise la politique d'immobilisations menée par Ougrée entre 1930-31 & 1933-34. Durant les deux premières années les immobilisations matérielles nouvelles sont énormes : elles correspondent à la poursuite des programmes lancés durant les dernières années de prospérité et à la volonté d'améliorer l'outil industriel en période de crise internationale. Au contraire, les exercices 1932-33 et 1933-34 révèlent une limitation stricte des nouvelles immobilisations matérielles : la conclusion des ententes les rend provisoirement moins nécessaires et la situation financière du groupe ne les permet plus.

De même, les investissements en titres nouveaux sont limités au plus juste à partir de 1931-32, l'augmentation de 1933-34 étant due à la reprise d'actions à la Socobelge (197).

Le tableau II nous montre les ressources utilisées par Ougrée pour faire face à ces nouvelles immobilisations. L'augmentation du volume des capitaux propres en 1930-31 correspond en fait à l'absorption de l'Alliance Monceau; une augmentation de capital ultérieure ne pouvant être envisagée vu l'état du marché. Les nouvelles immobilisations furent donc financées par les emprunts obligataires et, surtout en 1933, par des crédits à terme. Au total, le tableau III semble révéler une relative aisance puisque l'accroissement du montant des capitaux permanents excède celui de l'actif fixe.

En fait cette relative aisance n'est qu'apparente. En effet, outre ses immobilisations, Ougrée eut à faire face à des charges nouvelles liées aux difficultés de financement de ses filiales. Ce fut, par exemple le cas de la Chiers qui demeura pendant la crise une bonne affaire, toujours bénéficiaire (198). Pourtant, les difficultés à obtenir une émission d'obligations de 40 millions de francs au début de 1932, malgré des interventions auprès du gouvernement français obligèrent Ougrée à soutenir sa filiale (199). Ainsi les avances d'Ougrée

(197) PVCA OM : 12.03.1934.

(198) Evolution du bénéfice net :
1929-30 : 29,9 M 1932-33 : 12,7 M
1930-31 : 7,3 M 1933-34 : 14,0 M
1931-32 : 7,8 M 1934-35 : 14,2 M

(199) Archives C.S. : Dossier Chiers - divers - 1919-1945 - Lettre du 07.12.1931 & PVCA OM : 25.01.1932.

TABLEAU I :
VARIATIONS DE L'ACTIF FIXE AVANT AMORTISSEMENTS

Exercice	Total	Immob. matérielles	Immob. finan. p. titr.	deb. à long terme & div.	Dues à fusion	Réévaluation d'act
30-31	327	154	72	-	101	-
31-32	191	167	14	10	-	-
32-33	29	41	-12	-	-	-
33-34	209	34	50	57	-	68
TOTAL	756	396	124	67	101	68

Tableau réalisé à partir des bilans publiés et des indications contenues dans les P.V. du conseil d'administration.

TABLEAU II :
FINANCEMENT DES AUGMENTATIONS D'ACTIF FIXE 31-34

Exercice	Bénéf. non distribué	Augment. de capital	Emp. oblig.	Variation créd. à terme	Total
30-31	52	150	38	17,5	257,5
31-32	13	-	200	-0,5	204,5
32-33	-	-	-	3	3
33-34	5	-	162	75	242

TABLEAU III :
ENGAGEMENTS ET RESSOURCES D'OUGREE
(compte non tenu des réévaluations d'actif)

Exercice	Variations act. fixe av. amortissem.	Financement	Excédent/déficit
30-31	327	257,5	-69,5
31-32	191	204,5	+13,5
32-33	29	3	-26
33-34	141	242	+101
Total	688	707	+ 19

à la Chiers à la fin de février 1932 se montent-elles à 42 millions (200).

Ainsi c'est la situation de trésorerie propre à la fois à Ougrée et à ses filiales qui rendit nécessaire l'emprunt obligatoire de 200 millions auprès de la Caisse d'Epargne et de Retraite à Bruxelles (201).

Mais en 1932 et surtout au printemps et à l'été 1933 la situation devint véritablement difficile. En 1932, Ougrée dut faire appel à la Banque Nationale qui lui accorda un crédit d'escompte de 100 millions au 1er mai 1933 (202). Il s'agissait de traites tirées par Ougrée et ses filiales (Socobelge etc...). Ce crédit fut consolidé par un nouvel emprunt de 100 millions accordé par la Caisse d'Epargne le 18 juillet sur intervention du gouvernement (203). Le montant n'en fut pas immédiatement versé : en décembre 1934, seuls 50 millions l'étaient et l'en-cours d'Ougrée auprès de la Banque Nationale était encore de 50 millions.

Au cours du printemps et de l'été ses besoins continuèrent d'augmenter. Si les possibilités de crédit pour les opérations strictement industrielles et commerciales suffisaient à couvrir les engagements d'Ougrée en ce domaine, elle s'était engagée à découvert pour des sommes supérieures à 140 millions pour achat par des filiales d'actions Ougrée-Marihaye (204). En effet la baisse vertigineuse du cours des actions depuis 1929 plaçait Ougrée à la merci d'organismes financiers étrangers susceptibles d'acquérir à bon compte de nombreux titres (205). Par ailleurs ne fallait-il pas soutenir le cours des actions Ougrée ou Socobelge, alors que ces mêmes titres constituaient une bonne partie des actifs des filiales financières par le jeu de participations croisées ? Aussi, à la fin août 1933 le groupe rechercha-t-il un nouvel emprunt de 200 millions pour se mettre à l'abri (204). En septembre, on parvint à conclure un emprunt de 100 millions de bons de caisse 6% à 10 ans sur Bruxelles (206). Mais seuls 62 millions furent souscrits. On chercha en vain à placer 100 millions sur Paris ou Amsterdam.

(200) PVCA OM : 29.02.1932.

(201) PVCA OM : 23.11.1931 & 25.01.1932.

(202) PVCA OM : 01.05.1933.

(203) Archives C.S. : Dossier réorganisation d'OM - Lettre de la Caisse Générale d'Epargne et de Retraite à OM - 18.07.1933.

(204) PVCA OM : 21.08.1933.

(205) Cours des actions OM à Paris :

Années	1929	1930	1931	1932	1933	1934
haut	4450	3300	2560	1345	1110	707
bas	2805	2830	785	780	594	375

(206) PVCA OM : 25.09.1933.

En janvier 1934, les sommes immobilisées pour achats de titres Ougrée par les filiales s'élevaient à près de 180 millions (207). La situation devenait donc d'autant plus difficile que le cours des actions Ougrée continuait à baisser. Une partie des sommes empruntées était donc perdue. Un premier assainissement au 30 avril 1934 fut entrepris à l'occasion de la publication des résultats de l'exercice 1933-34. En fait, les principales décisions furent prises lors de la séance du conseil d'administration du 30 juin 1934, c'est-à-dire un mois avant l'attribution des pouvoirs spéciaux au gouvernement le 31 juillet 1934.

Cet assainissement ne nous est connu que par quelques documents internes à la firme : principalement les procès-verbaux du conseil d'Ougrée pour les 12 mars et 30 juin 1934. Ils comportent cependant certaines lacunes.

Deux catégories d'actifs étaient susceptibles de faire l'objet d'amortissements massifs : le portefeuille-titres et les comptes débiteurs. Le portefeuille comportait une moins-value de 10 millions sur les participations et de 22% sur le portefeuille-titre proprement dit. La moins-value la plus importante portait sur les actions de la Chiers (60 millions) largement sous-côtées par rapport à la valeur réelle de l'affaire; on fit également allusion aux plus-values latentes considérables sur les immobilisations matérielles qui compenseraient largement celles mentionnées sur les immobilisations financières.

Les principaux amortissements portèrent donc sur les comptes débiteurs. Ceux-ci étaient portés au bilan de 1933 sous deux rubriques "débiteurs à long terme" et "débiteurs par compte-courant". En réalité, le premier poste concernait des immobilisations matérielles tout comme le poste "avances sur commandes". L'un et l'autre furent comptabilisés en immobilisations nouvelles au 30 avril 1934. En avril 1933, les comptes débiteurs étaient donc regroupés en un seul poste se montant à près de 245 millions. En avril 1934 ils furent réellement scindés en deux postes "débiteurs à long terme" et "comptes débiteurs" pour un total de 198,4 millions. La diminution apparente était donc de près de 47 millions. En fait, préalablement à la publication du bilan, un montant de 202 millions de comptes débiteurs fut amorti. Le soutien financier aux filiales et l'achat d'actions des diverses sociétés du groupe s'était donc traduit par un gonflement considérable des comptes débiteurs, invisible à la simple lecture des bilans publiés.

Ces amortissements furent réalisés notamment grâce à un prélèvement de 124 millions sur la plus-value de réévaluation - + 23 millions sur le poste outillage et matériel roulant, + 44,5 millions sur les maisons et terrains — postes largement sous-estimés aux bilans précédents. Cet assainissement comptable constituait une première étape; la situation d'Ougrée demeurait toujours aussi peu liquide : une bonne partie des comptes créditeurs était probablement immobilisée; un assainissement plus large s'imposait : les arrêtés-lois du mois d'août en fournirent l'occasion.

La réorganisation du groupe à partir d'août 1934 fut réalisée sous la quasi tutelle de la Banque Nationale. Dès 1932, les premiers crédits de cette institution avaient été accordés à la suite d'une étude précise. A partir de 1934 et jusqu'à 1936 cette tutelle ne fit que s'accroître allant jusqu'à obliger le Président-administrateur-délégué J. Van Hoegaerden à partir (208). Cette réorganisation fut également une affaire gouvernementale; selon une note du 16 août 1934 — avant même la publication des arrêtés-lois du 22 — on voit que "le gouvernement veut régler de suite la question Ougrée-Marihaye et il subordonne son aide et son intervention à la mise sur pied du programme dont il a lui-même indiqué les bases" (209). En fait, pour nous, les arrêtés-lois d'août 1934 ne constituent qu'une officialisation et une systématisation de l'aide apportée par la Banque Nationale, sous la pression du gouvernement, à des organismes industriels ou bancaires en difficulté. Il est probable que la Banque Nationale elle-même a joué un rôle dans la définition de cette nouvelle politique. Le passage de Paul Van Zeeland au gouvernement constitué par Broqueville le 22 juin 1934 est à cet égard révélateur (210). Le contact entre organismes officiels et Ougrée fut assuré par Paul de Launois. Celui-ci était entré au conseil en 1930 à la demande de G. Trasenster (211). Il devint administrateur délégué en juin 1933, à un moment où la situation financière exigeait de nouveaux concours (212). La réorganisation d'Ougrée lui permit de prendre définitivement la tête du groupe.

(208) Archives C.S. : dossiers Launois - Note pour le président : 15.12.1936.

(209) Archives C.S. : Dossier Réorganisation d'Ougrée - note pour J. Van Hoegaerden - 13.08.1934.

(210) M.R. THIELEMANS, *La grande crise et le gouvernement des banques*, Bruxelles, Institut de Science Politique, 1980, pp. 9-10.

(211) PVCA OM : 04.08.1930.

(212) PVCA OM : 26.06.1933.

Dès août 1934, les grands principes sur lesquels reposerait la réorganisation d'Ougrée étaient définis. Les activités financières seraient séparées des activités industrielles par la création d'une société holding à laquelle Ougrée apporterait la plus grande partie de son portefeuille-titres, et ses créances non commerciales sur filiales. Celles-ci pourraient être échangées par la holding en obligations S.N.C.I. escomptables à raison de 80% de leur montant auprès de la Banque Nationale. Ougrée pourrait ainsi rembourser les crédits précédemment accordés par divers organismes bancaires, La Caisse d'Epargne, la Banque Nationale elle-même. Ainsi l'ensemble de la dette du groupe serait consolidé apportant sécurité, indépendance financière et une réduction appréciable des charges financières. Un deuxième aspect de l'opération consistait en une conversion en actions des emprunts en francs français et florins d'un montant total de près de 350 millions de francs belges (213). Il s'agissait là surtout d'une volonté gouvernementale de diminuer ainsi les sorties de devises imposées par le service de ces emprunts.

Ougrée n'eut pas la maîtrise totale de cette réorganisation qui fut négociée avec le ministre des Finances, la Banque Nationale, la S.N.C.I. par le baron de Launoit. On imposa à Ougrée de lourds amortissements sur le portefeuille-titres cédé à la future holding. Quant au montant des créances à mobiliser auprès de la S.N.C.I., il fut réduit de 338 millions à 212. Cette mobilisation se fit grâce à l'aval de diverses sociétés du groupe et du baron de Launoit lui-même (214). La Caisse d'Epargne accepta de consolider ses crédits en cours (45,5 millions) mais refusa de verser le solde (50 millions) de l'emprunt 100 millions de 1933. La Banque Nationale maintint un crédit d'escompte de 50 millions en faveur d'Ougrée (215).

Cette première étape de réorganisation devint définitive lors de l'assemblée générale des actionnaires le 28 février 1935. L'ancienne société Ougrée-Marihaye fut liquidée puis transformée en quatre sociétés nouvelles : la Compagnie Financière et Industrielle d'Ougrée (Cofinindus), au capital de 125 millions dont 300.000 actions furent remises aux anciens actionnaires d'Ougrée et 200.000 conservées dans son portefeuille; la société nouvelle d'Ougrée-Marihaye au capital de 240 millions (300.000 actions); la Caisse d'Epargne et de

(213) Archives C.S. : Dossier Réorganisation d'Ougrée - notes et instructions de J. Van Hoegaerden des 16-17-18-19 août 1934.

(214) PVCA Socobelge : 07.06.1935; PVCA OM : 15.03.1937.

(215) Archives C.S. : Dossier Réorganisation d'OM - notes des 25.10.1934 & 27.11.1924. PVCA OM : 02.12.1934.

Dépôt d'Ougrée; la Société minière et Métallurgique de Rodange-Ougrée au capital de 200 millions, dont les titres entrèrent en totalité dans le portefeuille d'Ougrée. Il semble que l'on ait voulu par la filialisation des usines de Rodange séparer sa trésorerie et son financement de ceux d'Ougrée. Cette réorganisation fut l'occasion d'amortissements et de compressions d'actifs de l'ordre de 450 millions (216). Une partie de ce programme ne put être réalisée : la conversion des emprunts étrangers en actions, malgré des démarches notamment auprès de la Société Générale et du Crédit Lyonnais (217).

La deuxième partie de la réorganisation du groupe vit la liquidation des affaires commerciales et financières créées par Ougrée entre 1924 et 1930. Parallèlement à la situation d'Ougrée, celle de la Socobelge s'était également dégradée entre 1932 et 1935. Jouant à la fois un rôle de société commerciale et de société financière, elle avait subi de lourdes pertes sur son portefeuille-titres ainsi que sur des crédits attribués à des sociétés du groupe. Cependant, son crédit fut surtout ébranlé par le dénouement financier défavorable des opérations de travaux publics lancées en Grèce à partir de 1925. En effet, en 1932, le gouvernement grec suspendit le service de ses engagements extérieurs, ce qui entraînait la cessation de l'amortissement et du paiement des intérêts des obligations émises pour le règlement des travaux exécutés par la Socobelge en Grèce. Ces obligations lui avaient permis d'obtenir des avances bancaires sur Londres et surtout de la part de la S.N.C.I. Malgré les facilités accordées par la S.N.C.I., la situation de trésorerie de la Socobelge se dégradait depuis 1932, tandis que s'engageaient diverses procédures dont la durée s'annonçait incertaine (218). En août 1934, on avait laissé provisoirement de côté la question de la Socobelge (219). Au début juin 1935, la Banque Nationale demandait qu'on limite l'activité de la Socobelge aux affaires commerciales et que l'affaire Grèce soit menée au plus vite à bonne fin. Une partie du portefeuille-titre non utile pour l'activité commerciale du groupe fut alors transférée à Cofinindus (220). Le crédit de la Socobelge était cependant trop entamé; certaines usines dénoncèrent leurs contrats de vente avec elle. La Socobelge entra donc en liquidation en septembre 1935 tandis qu'une nouvelle société commerciale, la Société Commerciale d'Ou-

(216) PVCA OM : 22.12.1934.

(217) Archives C.S. : Dossiers Van Hoegaerden - Sous dossier réorganisation du groupe Ougrée - Dossier Paris - S.G.-C.L. - Décembre 1934.

(218) PVCA Socobelge : 25.04.1932 / 24.10.1932 / 15.08.1935.

(219) Archives C.S. - Dossier réorganisation d'Ougrée-Marihaye - Note du 16.08.1934.

(220) PVCA Socobelge : 07.06.1935.

grée (Marigrée) reprit ses activités commerciales (221). Ougrée-Marihayé abandonna ses créances sur la Socobelge tandis que Cofinindus garantit la bonne fin des engagements de la Socobelge envers les tiers (222).

Quant à Unifrabel, sa mise en liquidation intervint le 9 octobre 1935. Cela s'imposait du fait de la dépréciation du portefeuille-titres de la société : face à un capital de 150 millions l'actif net s'élevait à 70 millions. Pour conserver son crédit sur le marché français, Ougrée accepta de garantir le remboursement au pair des actions de priorité émises dans le public; Ougrée obtint un droit de préemption sur tout le portefeuille (223).

Ainsi les années 1934 et 1935 virent la dislocation complète d'un système à dominante industrielle organisé au cours des années vingt autour de la Société d'Ougrée-Marihayé. Il avait été la victime de la fragilité de ses bases financières. Le départ de J. Van Hoegaerden et l'accession à la présidence du Baron Paul de Launoit, personnalité du monde financier plus qu'industriel, symbolisent bien ce changement. Mais le baron de Launoit était intervenu pour sauver un groupe dont les résultats industriels étaient déjà sur la voie du redressement depuis 1933. Ce furent les performances industrielles d'Ougrée qui permirent de le rendre définitif à partir de 1935.

LE REDRESSEMENT : 1935-1939

Le redressement d'Ougrée à partir de 1935 se fit dans un contexte économique international moins troublé. Les principales ententes, reconstituées à partir de 1933 furent préservées et même développées jusqu'à la guerre. L'avènement du protectionnisme en Angleterre donna lieu à des négociations entre la B.I.S.F. et l'E.I.A. à partir de 1934 qui aboutirent à un accord de contingentement des importations continentales en Angleterre puis à la participation des Anglais aux principaux comptoirs d'exportation. Ougrée, fortement implantée sur le marché anglais, put donc conserver en partie ses positions. De même, les continentaux réussirent à interdire l'exportation de fil-machine au groupe anglais, tandis qu'Ougrée eut à préserver la structure du comptoir des feuilards que les Anglais voulaient voir divisé en plusieurs catégories (224).

(221) PVCA Socobelge : 15.08.1935.

(222) PVCA OM : 04.10.1935.

(223) PVCA OM : 25.09.1935.

(224) PVCA OM : 28.10.1935.

La reconstitution de l'entente internationale du fil-machine donna lieu à quelques difficultés et, à la suite de plusieurs prorogations, son renouvellement définitif fut assuré au printemps 1939 (225). Quant à l'entente des dénaturateurs de fil-machine, Ougrée obtint le maintien de sa position dominante dans l'U.T.C.B. (Unions des tréfileries et clouteries Belges) qui comprenait belges et luxembourgeois dès l'automne 1936 (226).

Le maintien des ententes n'assura pas cependant une marche harmonieuse des usines. Au contraire, celle-ci revêtit un caractère particulièrement irrégulier sous l'influence des variations de la conjoncture économique et des événements internationaux.

Le tableau des ventes de Marigrée pour le compte d'Ougrée reflète bien cet état de fait. Le redressement semble régulier à partir de février 1935 où un 6ème haut fourneau put être mis en marche; on envisagea de porter la production de 55.000 t. en février à 70.000 t. par mois dans un délai assez rapide (227). Il fallut attendre octobre 1935 pour obtenir une reprise forte sous l'effet de l'accord E.I.A.-B.I.S.F. (228). Les incertitudes de la situation internationale apportèrent un ralentissement des ventes au printemps 1936 (avril-mai) suivi d'une vive augmentation d'activité à partir de juillet (229). En novembre et décembre on parle d'une "activité extraordinaire" et les usines limitent volontairement leurs ventes durant plusieurs mois pour éviter le risque d'un effondrement subit. A partir de l'automne 1937 les ventes diminuent pour aboutir à un marasme exceptionnel lié à la crise internationale du premier semestre 1938. Les ventes reprennent à partir de l'été 1938 sous l'effet des menaces de conflit en Europe; Munich apporte une nouvelle accalmie; à partir d'avril-mai 1939 les achats massifs de demi-produits par l'Angleterre et le réarmement généralisé provoquent une reprise d'activité jusqu'à la guerre.

Malgré les irrégularités de la conjoncture, les résultats de la nouvelle Ougrée durant ses quatre premiers exercices furent parmi les plus favorables de l'entre-deux-guerres. Ceci fut en grande partie permis par les ententes internationales, offrant, en période de faible activité commerciale, des débouchés extérieurs à des prix rémunérateurs.

Ainsi les 457 millions de bénéfices nets accumulés de 1935 à septembre 1939 permirent d'assainir puis de renforcer considérablement les assises financières d'Ougrée-Marihaye.

(225) PVCA Marigrée : 09.11.36/07.09.37/08.02.38/19.12.38/15.05.39.

(226) PVCA OM : 16.11.1936.

(227) PVCA OM : 28.02.1935.

(228) PVCA Marigrée : 12.11.1935.

(229) PVCA Marigrée : 09.06.1936 / 08.09.1936.

INSCRIPTIONS DE COMMANDES ACIER OUGREE-ALLIANCE

mai 36	35.735	mai 37	53.955	mai 38	27.758
juin 36	40.584	juin 37	75.338	juin 38	25.883
juil 36	46.194	juil 37	49.864	juil 38	26.938
août 36	48.573	août 37	51.600	août 38	31.731
sept 36	47.241	sept 37	-	sept 38	35.193
oct 36	47.241	oct 37	-	oct 38	32.702
nov 36	83.035	nov 37	51.983	nov 38	34.493
déc 36	83.035	déc 37	45.431	déc 38	-
janv 37	33.693	janv 38	34.286	janv 39	28.942
févr 37	53.798	févr 38	-	févr 39	36.372
mars 37	61.518	mars 38	22.094	mars 39	33.966
avril 37	66.359	avril 38	16.546	avril 39	42.409

**PRODUITS METALLURGIQUES — VENTES —
INTERIEUR/EXPORTATION**

	INTE- RIEUR	%	EXPOR- TATION.	%
mai 37	47.165	52,3	43.035	47,7
juin 37	48.654	39,8	73.618	60,2
juil 37	44.337	59,8	29.846	40,2
nov 37	28.418	40,9	40.990	59,1
déc 37	27.778	43,6	35.607	56,2
jan 38	18.320	41,6	25.677	58,4
sep 38	14.299	36,2	25.214	63,8
oct 38	13.308	32,4	27.761	67,6
nov 38	13.467	33,5	26.782	66,5

Cet assainissement financier fut entrepris dès la fondation de la nouvelle Ougrée-Marihaye. Le baron de Launoit l'estimait achevé le 15 mars 1937 (230). Il fut placé sous l'autorité de Cofinindus chez qui conformément aux dispositions prises lors de sa réorganisation, le nouveau groupe avait placé tout son service financier. Tous les comptes bancaires dont Ougrée était titulaire furent transférés à Cofinindus qui effectuait les paiements et encaissements (231). Ainsi, la maîtrise totale de la gestion financière d'Ougrée appartenait à la Cofinindus présidée par de Launoit.

(230) PVCA OM : 15.05.1937.

(231) PVC OM : 23.09.1935.

La première étape du redressement consista à améliorer la trésorerie en limitant les nouvelles immobilisations au plus juste et en allégeant les charges (232). La marche des usines fut principalement assurée en 1935 et 1936 par des crédits d'escompte commercial de 85 millions de la Banque Nationale et par des facilités de Cofinindus. Pour les quatre derniers mois de 1935 on prévoyait des rentrées légèrement supérieures aux sorties de fonds (233). En même temps, Ougrée obtenait un aménagement de ses engagements envers les organismes officiels de crédit : leurs conditions d'amortissement étaient uniformisées, Ougrée ayant à rembourser 2,8 millions par mois durant 20 ans (234). Au début de 1936, on prévoyait un excédent total de trésorerie de 16,9 millions compte tenu des remboursements de 76,3 millions. On envisageait le retour à une situation saine à la fin de l'année (233).

L'annonce de la création de l'Office de liquidation des interventions de Crise au début de 1936 provoqua une modification de programme. Ougrée voulait échapper au contrôle de cet organisme sur sa gestion et éviter ainsi d'être amarrée à des entreprises d'un "standing" moins élevé (235). Un programme de remboursement anticipatif des obligations envers les organismes publics fut donc mis au point par Cofinindus en mai 1936. Les remboursements commencés en février 1936 avaient porté sur 62,5 millions avancés par Cofinindus jusqu'en mai. Le projet de remboursement s'établissait à 263.000.000 F. de juin 1936 à décembre 1937. Les ressources devaient être trouvées par la vente de la moitié — soit 100.000 actions — de la participation d'Ougrée dans la S.A. Minière et Métallurgique de Rodange-Ougrée pour 112.500.000 F., une augmentation de capital d'Ougrée de 100.000 titres avant la fin de 1937, la cession à un groupe anglais des 200.000 actions Cofinindus détenues par Ougrée pour 50 millions. Au total, ces opérations procureraient 242.500.000 F. Ce qui laisserait 21,1 millions à prendre sur les bénéfices (235). La vente des actions Cofinindus fut réalisée comme prévu mais l'ensemble du programme fut remanié en décembre 1937.

On décida une augmentation de capital significative permettant de rééquilibrer les fonds propres par rapport à la dette obligataire : celui-ci fut porté de 240 à 480 millions par la création de 300.000 nouvelles actions réservées aux anciens actionnaires (236). En même

(232) PVCA OM : 07.06.1935.

(233) PVCA OM : 23.09.1935.

(234) PVCA OM : 25.11.1935.

(235) PVCA OM : 25.06.1936.

(236) PVCA OM : 07.12.1936.

temps, on procéda à un aménagement de la dette obligataire. En janvier 1937, l'emprunt hollandais 6,5% 1927 et les bons de caisse 6% 1933 à option de change figuraient au bilan pour 222 et 109,7 millions. On décida leur remboursement anticipé grâce à l'émission d'un emprunt en Belgique de 350 millions (237). Les deux opérations furent dirigées par Cofinindus et achevées au 15 mars 1937 (238). Au 1er du même mois, le programme de remboursement des prêts publics était achevé, avec 10 mois d'avance (239). Enfin, les 100.000 actions Rodange furent cédées à une holding luxembourgeoise pour 112,5 millions ce qui permit le remboursement du solde de l'emprunt de 100 millions de francs français au 1er mai 1938 (240). Entre temps, la filialisation des divisions du Hainaut par la création des Aciéries et Minières de la Sambre au 29 septembre 1936 devait apporter près de 60 millions en espèces, renforçant ainsi la trésorerie (241).

Ainsi dès mars 1937, la situation financière d'Ougrée était-elle complètement restaurée vis-à-vis des organismes publics et de l'étranger. L'ensemble des opérations décrites procura :

- augmentation de capital :	240 millions	
- emprunt obligataire :	324,5 millions	total : 786,2 millions
- cession d'actifs :	221,7 millions	

Elles permirent de rembourser :

- organismes officiels (1936-37) :	349,1 millions	
- emprunts étrangers ou à garantie de change :	417,8 millions	766,8 millions

Le terme de ce redressement fut marqué par le transfert des facilités offertes par la Banque Nationale à la Banque de Bruxelles (242).

Il se lit dans l'évolution des bilans de la nouvelle Ougrée entre septembre 1936 et septembre 1939. Si le total des capitaux permanents est toujours supérieur à celui de l'actif fixe, le rapport s'est quasiment inversé entre capitaux propres et D.L.M.T. au profit des premiers grâce au gonflement considérable des réserves et amortissements présentés au bilan. Ceux-ci ont enfin permis un gonflement du réalisable et disponible à court terme (doublement en trois ans) procurant ainsi une grande aisance de trésorerie.

(237) PVCA OM : 25.01.1937.

(238) PVCA OM : 15.03.1937.

(239) PVCA OM : 25.01.1937.

(240) PVCA OM : 24.05.1937 / 27.09.1937.

(241) PVCA OM : 28.09.1936.

(242) PVCA OM : 22.05.1939.

Cela est allé de pair avec une reprise des investissements. La structure des bilans publiés à partir de 1936 ne permet pas de chiffrer le montant des immobilisations nouvelles, ce qui était le cas jusqu'en 1934. Ainsi, le montant de l'actif fixe reste stable entre septembre 1936 et septembre 1939. En fait, il est probable que d'importants amortissements furent réalisés hors bilan sur les installations industrielles.

Deux périodes marquèrent la politique d'immobilisations industrielles. En 1935 et 1936, celles-ci furent calculées au plus juste, et on se limita à l'entretien des installations existantes. Cependant, 7 hauts fourneaux sur les 8 situés à Ougrée furent complètement remis à neuf de 1935 à 1937 (243). En avril 1937 un nouveau programme d'immobilisation fut mis au point en vue du renouvellement des ententes pour 1938. La production était alors de 65.000 t. d'acier par mois à Ougrée; on décida l'installation d'une 6ème cornue Thomas afin de compenser le déséquilibre existant entre aciéries et laminoirs. De même, l'installation d'un nouveau four Martin devait constituer le point de départ d'une nouvelle aciérie. Au total, la capacité des usines d'Ougrée devait atteindre 85.000 t. pour le début de 1938 (244). A la veille de la guerre, les gros bénéfices d'Ougrée assurés par les ententes et le réarmement offrent des possibilités nouvelles. La politique de Cofinindus semble alors incertaine : il semble que l'on ait songé un moment à la prise de contrôle d'une importante usine métallurgique en Suède. L'affaire ne fut pas conclue.

Si le bilan industriel et financier d'Ougrée est particulièrement favorable à la veille de la guerre, ce fut au prix d'un bouleversement complet des structures du groupe. Les liens existant entre Ougrée-Marihaye et ses principales divisions et filiales furent profondément modifiés.

L'usine de Rodange fut constituée en société indépendante (Minière et Métallurgique de Rodange-Ougrée puis de Rodange), son financement fut totalement séparé de celui d'Ougrée qui assura pendant quelques temps sa gestion financière (245). En 1937, Ougrée réalisa la moitié des titres Rodange; enfin les nouveaux investissements réalisés à Rodange tendirent à renforcer son autonomie industrielle par la construction de deux nouveaux trains susceptibles d'absorber sa production de demi-produits (246). Quant à la Chiers, la totalité des titres possédés par Ougrée passèrent dans le porte-

(243) PVCA OM : 25.01.1937.

(244) PVCA OM : 26.04.1937.

(245) Archives C.S. Dossier Launoit-Rodange - PVCA Rodange - 15.11.1938.

(246) PVCA OM : 28.09.1936.

feuille de Cofinindus; les liens entre les deux entreprises furent donc distendus comme le montre le refus de la Chiens d'accorder son aval à Ougrée pour le crédit d'escompte accordé par la Banque Nationale; de même, la Chiens rechercha et obtint assez vite la consolidation des crédits en compte-courant accordés par Ougrée et transféré à Cofinindus (247).

Enfin, les actifs industriels d'Ougrée-Marihaye situés en Hainaut furent séparés de la société mère et érigés en filiale : les Aciéries et Minières de Sambre. Cette nouvelle filiale comprenait en fait la division de Monceau Saint Fiacre (anciennes usines de l'Alliance Monceau rachetées en 1930, augmentées du charbonnage de Fontaine-l'Évêque). L'opération fut réalisée au 29 septembre 1936. Ougrée cèda pour 188,5 millions d'actifs et reçut en rémunération 100 millions d'actions sur 175, et 88,5 millions en liquidités et reprises d'engagements (247).

Ainsi à la veille de la guerre sommes nous en présence de quatre grandes entités financièrement autonomes là où nous avons seulement deux entreprises aux liens financiers très étroits. En revanche, les liens techniques entre Ougrée et ses anciennes divisions et filiales furent conservés mais formalisés. Ainsi Rodange signa-t-elle avec Ougrée un accord lui donnant sa gestion technique le 28 février 1935 (248); les nouvelles installations mises en service en 1938 le furent grâce à l'assistance technique d'Ougrée (249). De même, la Chiens signa un contrat lui confiant l'élaboration de ses programmes de fabrication, l'organisation technique de sa production, le choix, l'étude, la réalisation des installations nouvelles. Le personnel supérieur de la Chiens serait choisi sur les conseils d'Ougrée (250).

Sur le plan commercial, l'oeuvre de centralisation opérée depuis 1924 fut également préservée. La nouvelle Société Commerciale d'Ougrée continua, comme la Socobelge à assurer les achats de matières premières et la vente des produits de toutes les usines (A.M.S., Ougrée, Rodange, Chiens à l'exportation...) du groupe; elle assure également auprès de toutes les usines une mission de documentation sur l'évolution des marchés (251).

(247) Archives C.S. : Dossiers Chiens 1919-1945 - Dossier divers : PVCA Chiens 16.05.1935.

(248) PVCA OM : 28.09.1936.

(249) Archives C.S. : Dossiers Launoit - Sous dossier Rodange - PVCA Rodange, 15.11.1938.

(250) Archives C.S. : Dossiers Chiens - 1919-1945 - Sous-dossier divers - La Chiens à OM - 22.01.1935.

(251) Archives C.S. : PVCA Marigrée - 24.12.1935.

Cependant, la conséquence essentielle de la réorganisation du groupe en 1935 nous semble avoir été de déplacer la source du pouvoir au sein de l'entreprise. Jusqu'en 1935, c'est d'Ougrée, firme industrielle, que partent les décisions. La réorganisation de la firme transféra cette source à la Cofinindus. L'artisan de ce transfert a été le Baron de Launoit. Devenu à la fois président d'Ougrée-Marihaye et de Cofinindus après le départ de J. Van Hoegaerden, il put assurer la prééminence de la holding par la vente des 200.000 actions Cofinindus appartenant à Ougrée et le doublement du capital d'Ougrée dirigé par Cofinindus au début de 1937.

Cette prééminence se retrouve dans le domaine financier où Cofinindus est à l'origine de toutes les grandes opérations : ce fut le cas pour Ougrée mais aussi pour l'augmentation de capital de la Chiers en 1937 (252). Cette domination devint absolue dès 1936 dans le domaine de la politique générale du groupe. En 1935, un service d'inspection comptable des usines y était établi. En octobre 1936, ce fut le tour d'un contrôle technique pour surveiller la bonne marche des entreprises. Il s'étendait à l'étude des installations nouvelles, à la rationalisation, à la coordination des fabrications entre les usines, à la définition des programmes d'avenir. L. Hacha, issu de la direction générale de Blagny, une des plus belles réussites d'Ougrée en France, fut placé à la tête de ce nouveau service (253). En novembre 1936, P. de Launoit pouvait donc abandonner ses fonctions d'administrateur-délégué au profit de F. Perot, nommé administrateur directeur général. Toutes les décisions importantes devaient cependant toujours être soumises au Président. En fait, la réalité du pouvoir ne se trouvait plus chez Ougrée mais chez Cofinindus.

Ainsi sommes-nous passé d'un type d'entreprise industrielle intégrée à un groupe financier, Cofinindus contrôlant une série d'entreprises industrielles en grande partie autonomes les unes par rapport aux autres. Le cas d'Ougrée-Marihaye se rattache donc à partir de 1935 à un modèle particulièrement vivace en Belgique, particulièrement dans l'industrie lourde; seule l'importance de ce groupe avait permis de retarder un processus que les besoins de financement externe du fait de la reconstruction, des nouvelles nécessités imposées par les marchés puis de la crise des années trente expliquent largement (254).

(252) Archives C.S. : Dossier Chiers 1919-1945 - Lettre de Cofinindus à OM - 11.03.1937.

(253) Archives C.S. : Dossiers Cofinindus - Lettre de Cofinindus à OM - 08.10.1936.

(254) H. DAEMS, *The holding company and corporate control*, pp. 25-33.

La période de l'entre-deux-guerres a imposé aux firmes sidérurgiques belges et en particulier à Ougrée-Marihaye des impératifs nouveaux par leur nature ou leurs dimensions. La reconstruction matérielle des usines dura trois à quatre ans et s'accompagna d'une modernisation de l'appareil de production. Elle fut réalisée à l'aide des fonds publics (indemnités de reconstruction) mais nécessita un effort financier particulier des firmes. Les années vingt amplifièrent de manière déterminante les contraintes du marché pour une industrie à vocation exportatrice, privée de marché intérieur. Ces contraintes entraînent de lourdes immobilisations en amont (mines de charbon et de fer, transport), la maîtrise de la commercialisation et surtout, pour une firme aussi importante qu'Ougrée, des immobilisations financières nouvelles liées à la recherche de débouchés et à la réalisation de certaines ententes.

Une troisième épreuve correspondit aux efforts réalisés par la sidérurgie belge durant les années 1931-1933 pour conserver et même accroître ses parts de marché à l'exportation, au prix de sacrifices financiers coûteux, malgré l'appui relativement discret des organismes de crédit publics. Ce furent ces trois étapes dont les difficultés furent accrues par le manque de capitaux en Belgique durant la période, qui marquèrent le passage progressif de nombre de firmes sous le contrôle des banques mixtes ou des sociétés holding leur ayant succédé. Ougrée, la plus puissante et soucieuse de son indépendance fut l'une des dernières à accepter cette transformation. Il nous semble que dans ce domaine, les critères structurels — industrie lourde à fort besoin de financement externe — ne suffisent pas à expliquer la consécration du rôle des holding dans l'économie belge et qu'il faille faire appel largement aux facteurs historiques comme élément d'explication.

Les difficultés de la sidérurgie belge durant cette période, on le voit bien pour Ougrée, ont été essentiellement de nature financière.

Le rôle dominant joué par les sociétés holding dans l'industrie belge a-t-il mécaniquement conduit au passage de structures familiales ou centralisées, à l'image de celles d'Ougrée en 1930, à des structures plus relâchées (255) ?

En réalité, les problèmes d'organisation des groupes industriels ont été parfaitement analysés par les sidérurgistes et certains financiers belges. En effet, dès 1919, G. Trasenster imagina des structures pour le futur trust sidérurgique belge qui étaient celles des grandes corporations industrielles à organisation administrative et système de contrôle américaines en cours de constitution : il s'agissait pour

(255) H. DAEMS, *The holding company...*, pp. 25-54.

lui "d'américaniser complètement notre industrie de l'acier" (256). Chaque usine, spécialisée dans un seul produit, aurait conservé sa direction en disposant d'une large part d'initiative. La direction générale aurait été assurée par un comité des directeurs des diverses usines. La comparaison des résultats de chacune devait provoquer une émulation favorable à l'ensemble. Le trust aurait conservé son indépendance par rapport aux banques dont la mission aurait été limitée à un appui. L'organisation du groupe par Cofinindus à partir de 1936 apparaît comme intermédiaire entre le modèle de la holding et celui du trust industriel, par l'autonomie des principales usines et le système de contrôle technique et financier exercé par Cofinindus.

Enfin, l'une des spécificités d'Ougrée réside dans son implantation sur trois pays et en fait une "multinationale" de la sidérurgie. Fut-ce un avantage durant cette période ? Cette implantation qui date du début du siècle constituait une réponse au protectionnisme relatif de la France et de l'Allemagne en même temps qu'elle permettait l'acquisition de mines de fer en France par l'intermédiaire de la Chiers. Cette caractéristique du groupe nous paraît avoir été nettement moins avantageuse pendant l'entre-deux-guerres. L'ensemble des usines a été particulièrement difficile à gérer dans le contexte de nationalisme économique exacerbé de cette période. De plus, le système des ententes tel qu'il fut organisé reposait sur une base nationale, défavorable à Ougrée. L'autonomie des usines à partir de 1936 est en partie une réponse à ces problèmes. De ce point de vue, la constitution de la C.E.C.A. depuis la seconde guerre mondiale n'a pas complètement modifié la situation du fait que les politiques sidérurgiques restèrent en grande partie propres à chacun des états membres. De ce fait, la Chiers fut séparée de Cockerill-Ougrée au début des années soixante.

(255) Archives C.S. : Dossiers Launoit - Rapport de G. Trasenster au C.A. d'Ougrée le 24.02.1919.

ETUDE DES BILANS
Société d'Ougrée-Marihaye : 1919-1934

La base de cette étude est constituée par les documents publiés dans les rapports annuels de la société. Nous n'avons pas retrouvé dans les archives de documents comptables plus précis. Nous sommes donc confrontés aux problèmes de leur exactitude et de leur précision. Pour l'un et l'autre cas, les procès-verbaux des séances du conseil d'administration, précédant l'assemblée générale des actionnaires de 1934, en particulier celle du 29 juin sont éclairantes. Elles nous offrent la garantie de l'exactitude d'ensemble de ces bilans "Monsieur le Président présume qu'il rentre bien dans les intentions des membres du comité de faire un bilan exact et précis, comme les autres années". Certaines précisions utiles nous ont été également données : "nous avons un compte-débiteur à long terme qui enregistrait les dépenses de mise à fruit de minières"; nous avons donc pu comptabiliser ce poste dans les immobilisations. Il en est de même pour les "avances sur commandes" qui recouvrent en fait certaines immobilisations "accessoire". Il n'en reste pas moins vrai que certaines imprécisions demeurent : plus-values sur immobilisation, plus-values ou moins-values sur les immobilisations financières, nature exacte des compte-courants débiteurs qui revouvent souvent des avances à moyen ou long terme à des filiales.

La structure des bilans a été modifiée à plusieurs reprises au cours de la période 1914-1934. Nous avons donc uniformisé la présentation. A partir de 1925, le fond spécial pour commandes exportation et le compte prévisions pour change et divers ont été reportés dans la rubrique passif de la société envers elle-même. Les postes caisse de retraite, capital pour supplément de pension au personnel et caisse d'épargne ont été placés dans la rubrique exigible à long terme. Nous avons donc reporté ces modifications à la période 1914-1924.

Jusqu'en 1934, les amortissements sur immobilisations étaient effectués de manière globale et portés au passif de la société envers elle-même. Ce poste a été supprimé en 1934 et les amortissements des années antérieures déduits de l'actif. Nous avons opté pour cette présentation et effectué la déduction rétrospectivement.

En 1928, à la suite de la stabilisation du franc belge, on a procédé à la réévaluation partielle du bilan. Seul le capital a été modifié à l'actif, laissant apparaître une plus value de réévaluation de 237.000.000 F. qui a été entièrement consacrée à la réévaluation de l'actif immobilisé. Nous avons donc présenté les deux bilans pour 1928. Enfin de 1920 à 1922 a été ouvert un poste "dommages de guerre" qui a été supprimé en 1923; on a alors reporté à l'actif immobilisé l'"excédent des dépenses de reconstruction sur l'indemnité accordée pour réparation des dommages de guerre". Ce poste a été supprimé en 1928 à l'occasion de la réévaluation et amalgamé aux autres immobilisations. Nous avons comptabilisé cet excédent dans les immobilisations pour toute la période.

L'actif a été regroupé en quatre masses : immobilisations matérielles qui correspondent à l'actif immobilisé, immobilisations financières qui regroupent les titres en portefeuille, participations, fonds publics, valeurs d'exploitation (minerais, fontes ...) et valeurs réalisables et disponibles à court terme (caisse, effets de commerce, comptes banquiers, débiteurs en comptes courants).

Le passif a été divisé en trois rubriques : capitaux propres, dettes à long et moyen terme, dettes à court terme.

Nouvelle Ougrée-Marihaye : 1936-1939

Les données tirées des quatre bilans publiés de 1936 à 1939 pour la nouvelle société ont été présentés à la suite des années précédentes pour des raisons de commodité. La structure des bilans n'a pas été modifiée.

BILAN OUGREE-MARIHAYE : 1914-1939 — ACTIF

Année	Immob. maté-rielles	Immob. finan-cières	Total actif fixe	Valeur d'ex-ploit.	V.R.D. C.T.	A amor-tir	Total
1914	46	19	65	10	18	-	93
1919	56	20	76	17	22	8	123
1920	80	38	118	59	77	-	254
1921	112	46	158	42	83	-	283
1922	151	50	201	27	106	-	334
1923	107	64	171	36	113	-	320
1924	129	67	196	39	157	-	392
1925	179	111	290	33	158	-	481
1926	231	115	346	37	158	-	541
1927	223	115	338	42	413	-	793
1928	215	190	405	43	449	-	897
1928	452	190	642	43	449	-	1134
1929	518	216	734	59	508	-	1301
1930	596	308	904	75	511	-	1490
1931	802	380	1182	82	372	-	1636
1932	956	404	1360	72	349	-	1781
1933	997	392	1389	79	290	11	1769
1934	1098	500	1598	78	194	-	1870
1936	795	404	1199	66	155	-	1450
1937	801	344	1145	68	261	-	1474
1938	763	361	1124	67	264	-	1455
1939	776	374	1150	55	311	-	1516

BILAN OUGREE-MARIHAYE : 1914-1939 – PASSIF

Années	CAPITAUX PROPRES	D.L.M.T.	TOTAL CAPITAUX PERMANENTS	D.C.T.	A RE-PARTIR	TOTAL
1914	60	16	76	17	-	93
1919	53	34	87	36	-	123
1920	101	73	174	80	-	254
1921	105	70	175	108	-	283
1922	149	65	214	120	-	334
1923	164	59	223	97	-	320
1924	175	60	235	157	-	392
1925	249	96	345	136	-	481
1926	257	127	384	157	-	541
1927	261	343	604	189	-	793
1928	263	321	584	253	-	897
1928	560	321	881	253	-	1134
1929	651	336	987	314	-	1301
1930	651	473	1124	366	-	1490
1931	805	526	1332	305	-	1636
1932	805	715	1520	261	-	1781
1933	805	707	1512	257	-	1769
1934	678	935	1611	259	-	1870
1936	317	898	1215	203	32	1450
1937	638	557	1196	177	102	1474
1938	713	496	1209	175	71	1455
1939	782	475	1257	189	70	1516

RESULTATS D'UGREE-MARIHAYE
(en millions de francs belges courants)

Années	Bénéfice net	Frais financiers	Frais gén. impôts oeuvres	Bénéfice non-distribué	Bénéfice distribué
1914	11.285	525	133	5.376	5.251
1920	20.339	3.704	8.000	8.495	140
1921	28.288	825	5.000	13.133	9.350
1922	5.378	1.841	2.000	1.531	-
1923	22.686	3.803	1.500	9.884	7.500
1924	43.602	1.603	7.500	19.499	15.000
1925	33.592	2.924	4.000	15.468	11.200
1926	48.840	6.338	4.000	25.681	12.820
1927	80.296 +	-	7.000	43.296	30.000
1928	121.961 +	-	9.000	70.426	42.500
1929	170.336	8.553	13.000	86.942	61.841
1930	164.115	12.309	17.536	81.692	52.577
1931	81.619	11.599	-	52.070	18.000
1932	51.888	39.127	-	12.761	-
1933	-12.314	40.305	-	-	-
1934	57.088	49.292	3.246	4.550	-
1936	106.041	-	-	91.641	15.000
1937	261.112	72.767	47.597	94.398	46.350
1938	161.282	29.786	21.019	73.088	37.389
1939	179.278	27.280	52.349	71.056	28.593

+ Frais financiers déduits

AFFECTATION DU CASH-FLOW

Années	Cash-flow net courant	Bénéfice distribué	%	Bénéfice non distribué	%
1914	10.627	5.251	49,4	5.376	50,6
1920	8.635	140	1,6	8.495	98,4
1921	22.483	9.350	40,7	13.113	59,3
1922	1.531	-	-	1.531	100
1923	17.384	7.500	3,1	9.884	56,9
1924	34.449	15.000	43,4	19.499	56,6
1925	26.668	11.200	42	15.468	58
1926	30.501	12.280	33,3	25.681	66,7
1927	73.296	30.000	40,9	43.296	59,1
1928	112.962	42.500	37,6	70.462	62,4
1929	148.783	61.841	41,6	86.942	58,4
1930	134.269	52.577	39,2	81.692	60,8
1931	70.020	18.000	25,7	52.020	74,3
1932	12.761	-	-	12.761	100
1933	-	-	-	-	-
1934	4.550	-	-	4.550	100
1936	106.641	15.000	14,1	91.641	85,9
1937	140.748	46.350	32,9	94.398	67,1
1938	110.477	37.389	33,9	73.088	66,1
1939	99.649	28.593	28,7	71.056	71,3

**Ratio de financement des
valeurs immobilisées**

$$\frac{\text{capitaux permanents}}{\text{actif fixe}} = \%$$

%	
1914 :	117
1919 :	114
1920 :	147
1921 :	116
1922 :	105
1923 :	131
1924 :	120
1925 :	119
1926 :	111
1927 :	179
1928 :	444 1928 : 137
1929 :	134
1930 :	124
1931 :	113
1932 :	118
1933 :	109
1934 :	101
1936 :	101
1937 :	104
1938 :	108
1939 :	109

**Ratio indépendance financière
à long terme**

$$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{capitaux permanents}} = \%$$

%	
1914 :	78,9
1919 :	60,9
1920 :	58
1921 :	55,2
1922 :	70,6
1923 :	73,2
1924 :	74,5
1925 :	72,2
1926 :	66,9
1927 :	43,2
1928 :	45 1928 : 63,6
1929 :	66
1930 :	57,9
1931 :	60,4
1932 :	53
1933 :	53,2
1934 :	42,1
1936 :	26,1
1937 :	53,3
1938 :	58,9
1939 :	62,2

Ratio de liquidité

Rentabilité financière

Ratio de frais financiers

$\frac{\text{actif circulant}}{\text{dette à court terme}} = \%$

$\frac{\text{cash-flow net}}{\text{capitaux propres}} = \%$

$\frac{\text{frais financiers}}{\text{cash-flow brut}} = \%$

1914 : 164,7
1919 : 108,3
1920 : 170
1921 : 115,7
1922 : 110,8
1923 : 153,6
1924 : 124,8
1925 : 140,4
1926 : 124,2
1927 : 240,7
1928 : 194,5
1929 : 180,7
1930 : 160,1
1931 : 148,9
1932 : 161,3
1933 : 143,6
1934 : 105
1936 : 108,9
1937 : 185,9
1938 : 189,1
1939 : 193,7

1914 : 17,7
1919 : -
1920 : 8,5
1921 : 21,4
1922 : 1,0
1923 : 10,6
1924 : 19,7
1925 : 10,7
1926 : 15,0
1927 : 28,1
1928 : 43 1928 : 20,17
1929 : 22,9
1930 : 20,6
1931 : 8,7
1932 : 1,6
1933 : -
1934 : 0,7
1936 : 33,7
1937 : 22,1
1938 : 15,4
1939 : 12,8

1914 : 4,7
1919 : -
1920 : 18,2
1921 : 2,9
1922 : 34,2
1923 : 16,8
1924 : 3,7
1925 : 8,7
1926 : 13
1927 : -
1928 : -
1929 : 5
1930 : 7,5
1931 : 14,2
1932 : 75,4
1933 : 144
1934 : 86,3
1936 : -
1937 : 27,9
1938 : 18,5
1939 : 15,2

UGREE-MARIHAYE / RESULTATS MENSUELS
(en milliers de francs belges)
(relevés dans les procès-verbaux du conseil d'administration)

PERIODE	BENEFICE INDUSTRIEL	BENEFICE NET (charges financières déduites)
1930 mars	7.596	-
-	-	-
mai	3.137	-
juin	4.546	-
juillet	574	-
août	1.693	-
sept.	698	-
oct.	520	-
-	-	-
-	-	-
1931 janv.	583	-
fév.	1.642	-
mars	2.209	-
avril	1.849	-
mai	390	-
juin	1.272	-
juil.	2.249	-
août	1.313	-
sept.	2.613	-
oct.	799	-
nov.	1.374	81
déc.	2.143	233
1932 janv.	-	-
fév.	-	- 3.735
mars	-	- 6.709
avril	-	-
mai	- 3.118	- 5.962
juin	- 2.828	- 6.478
juil.	- 2.733	-
août	- 4.719	-
sept.	- 3.518	-
oct.	- 2.006	-
nov.	- 1.273	-
déc.	- 790	-
1933 janv.	836	-
fév.	-	- 3.306
mars	-	- 961
avril	-	-
mai	1.628	-

	juin	1.628	-
	juil.	371	-
	août	289	-
	sept.	2.422	-
	oct.	2.425	-
	nov.	3.787	-
	déc.	3.906	-
1934	janv.	3.859	-
	fév.	3.878	-
	mars	(+ de 4500)	-
	avril	-	-
	mai	-	-
	juin	-	-
	juil.	4.580	-
	août	5.054	-
	sept.	-	-
	oct.	-	-
	nov.	-	62
	déc.	-	-
1935	janv.	-	-
	fév.	-	-
	mars	4.984	-
	avril	5.159	-
	mai	8.292	-
	juin	7.269	-
	juil.	-	-
	août	10.490	4.490
	sept.	10.219	-
	oct.	10.514	-
	nov.	10.634	-
	déc.	11.428	-
1936	janv.	13.247	-
	fév.	12.074	-
	mars	13.100	-
	avril	11.254	-
	mai	10.890	-
	juin	4.764	-
	juil.	10.715	-
	août	10.798	-

DE BELGISCHE IJZER- EN STAALINDUSTRIE TUSSEN DE TWEE WERELDOORLOGEN :

Het geval van Ougrée-Marihayé (1919-1939)

door

Eric BUSSIÈRE

SAMENVATTING

De geschiedenis van de grote metallurgische onderneming Ougrée-Marihayé in de periode tussen de twee wereldoorlogen weerspiegelt die van het hele land. De firma moest haar strategie en haar structuren aanpassen aan een internationale toestand die heel nieuw was en gekenmerkt werd door inflatie, protectionisme en politieke rivaliteiten. De periode van 1919 tot 1924 werd beheerst door de heropbouw van de fabrieken, een taak die Ougrée alleen op zich moest nemen na het mislukken van de poging van Jadot-Trasenster om een ijzer- en staaltrust te vormen waarin alle Belgische fabrieken zouden verenigd zijn. De heropbouw gebeurde snel en het was de bedoeling om steeds meer verfijnde produkten op de markt te brengen. Deze jaren werden ook gekenmerkt door een dynamische participatiepolitiek die leidde tot de vorming van de Socobelge die tevens financieel orgaan was en bezielster van een agressieve handelspolitiek.

De periode van 1925 tot 1930 was die van de ententes en van de welvaart. De leiders van Ougrée speelden een voorname rol in de organisatie van de ijzer- en staalindustrie in België en in Europa van 1926 af.

De ententes leidden de firma tot een nieuwe ontwikkeling van haar participatiepolitiek die gepaard ging met een streven naar een verder doorgedreven verscheidenheid.

Ougrée-Marihayé wordt definitief een groep met complexe industriële en financiële structuren. Toch is haar organisatie nog verwant met een model dat ontworpen werd door A.D. Chandler : het geïntegreerd bedrijf met verschillende afdelingen.

De crisis van de jaren dertig werd eerst gekenmerkt door het verbreken van de ententes en door de kostbare inspanningen van de onderneming om haar marktaandeel te behouden envoorramelijk in de uitvoer. Ofschoon de industriële resultaten slechts enkele maanden onbevredigend waren, brokkelt de financiële fundering van de groep stilaan af, ondanks de steun van openbare financiële organismen. De wetsbepalingen van de zomer van 1934 liepen uit op een herstructurering van de groep ten voordele van een nieuwe financiële instelling : Cofinindus. Van 1935 af is een spectaculaire heropleving van de resultaten waar te nemen, evenals de geleidelijke oprichting van een nieuwe structuur die het midden houdt tussen de holding en de industriële trust.

**THE BELGIAN IRON AND STEEL INDUSTRY BETWEEN THE
TWO WORLD-WARS :**

The Case of Ougrée-Marihaye (1919-1939)

by

Eric BUSSIERE

SUMMARY

The history of the great metallurgic enterprise of Ougrée-Marihaye in the period between the two world-wars reflects the history of the entire country. The firm had to adapt its strategy and its structures to an international context which was quite new and characterized by inflation, protectionism and political rivalries. The years between 1919 and 1924 were marked by the reconstruction of the works, which Ougrée had to undertake alone after the failure of Jadot-Trasenster to create an iron and steel trust amalgamating all the Belgian works. The reconstruction was quickly completed in view of the necessity to offer increasingly elaborate products. The same years were characterized by a dynamic joint-account policy which resulted in the establishment of Socobelge which was both the financial instrument and the agent of an aggressive commercial policy.

The period from 1925 till 1930 was one of combines and prosperity. The executives of Ougrée played an essential role in the organization of the iron and steel industry of Belgium and Europe since 1926. The combines led the firm to a new development of its joint-account policy characterized by a striving for increased diversification. Ougrée-Marihaye is transformed definitively into a group with complex industrial and financial structures. Yet, its organization is still related to a model established by A.D. Chandler : the integrated multiple-department enterprise.

The crisis of the thirties was first marked by the discontinuance of the combines and the expensive efforts of the enterprise to maintain its market-shares, especially in imports. Although the industrial results proved negative for a few months only, the financial foundations of the group gradually collapsed in spite of the support of public credit-organisms.

The enactments of the summer of 1934 resulted in a reorganization of the group for the benefit of a new financial institution : Cofinindus.

From 1935 on a spectacular recovery of the results is noticeable, as well as the progressive establishment of a new structure between the holding and the industrial trust.

Eric Bussière, 45 rue du Moulin Vert, 75014 Paris - France