



# Les enjeux géopolitiques et économiques de l'implantation de la SACM à Belfort

Nicolas Stoskopf

► **To cite this version:**

Nicolas Stoskopf. Les enjeux géopolitiques et économiques de l'implantation de la SACM à Belfort. Identité et modernité d'un territoire industriel organisé par l'université de technologie de Belfort-Montbéliard (UTBM) et par la mairie de Belfort, Nov 2009, Belfort, France. <hal-00781592>

**HAL Id: hal-00781592**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00781592>**

Submitted on 28 Jan 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# LES ENJEUX GÉOPOLITIQUES ET ÉCONOMIQUES DE L'IMPLANTATION DE LA SACM À BELFORT

par Nicolas STOSKOPF,  
CRESAT, Université de Haute-Alsace

Les dirigeants de la Société alsacienne de constructions mécaniques (SACM) ne pouvaient mesurer en 1879 les conséquences à long terme de leur décision de construire une nouvelle usine à Belfort : 130 ans plus tard, la SACM n'existe plus, les usines mères de Mulhouse et de Graffenstaden non plus, leurs sites sont en grande partie reconvertis et ne conservent plus qu'une activité industrielle résiduelle, l'usine de Belfort au contraire est bien active et Alstom a une réputation mondiale<sup>1</sup>.

Il y a tout de même quelque chose de la tragédie antique dans cette histoire : il n'est pas interdit en effet de se demander quelle a été la responsabilité de l'enfant – Alstom Belfort – dans la mort de ses parents, SACM Mulhouse et Graffenstaden.

Mais c'est aux conditions de l'enfantement, en 1879, que l'on s'intéressera ici. Si tragédie il y a, c'est là qu'elle se noue en effet, mais c'est là aussi que prend naissance une remarquable réussite industrielle dont le mérite originel revient à la SACM. Tout compte fait, il vaut mieux à l'échelle historique voir les choses ainsi, celles d'une filiation et d'une succession particulièrement réussie entre deux générations d'entreprises qui ont d'ailleurs longtemps cohabité, soit dans le même groupe, soit après 1928 dans des groupes différents mais, souvent, avec des dirigeants communs.

Que l'on considère le côté obscur ou lumineux de l'événement, cela conduit en tout cas à souligner son importance et à s'interroger sur ses enjeux. 1879, c'est huit ans après le traité de Francfort, sept après la fusion des usines de Mulhouse et de Graffenstaden dans la SACM et la retraite d'André Koechlin, fondateur de l'entreprise mulhousienne, six après un retournement conjoncturel qui fait entrer les économies européennes dans la Grande dépression. Autant de ruptures difficiles à négocier séparément, mais qui, là, s'accumulent et se situent aux origines de la décision de 1879.

Elles serviront de ligne directrice, mais, pour la clarté du récit, on commencera par se pencher sur la situation interne de l'entreprise avant de mesurer l'impact du traité de Francfort, puis des évolutions conjoncturelles, antérieures et postérieures à 1879. Les enjeux ne doivent en effet pas seulement être recherchés à l'amont, mais aussi à l'aval.

---

<sup>1</sup> Sur l'histoire de la SACM et d'Alstom, voir François Bernard, *L'Alsacienne de constructions mécaniques des origines à 1965*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 1985 ; Marie-Claire Vitoux (dir.), Nicolas Stoskopf et alii, *De la Fonderie à l'Université, Mulhouse, 1826-2007, SACM, Quelle belle histoire !*, Strasbourg, La Nuée Bleue, 2007, dont est extrait *André Koechlin & Cie, SACM, Würtsilä, histoire de la Fonderie (D'Giesserei) à Mulhouse (1826-2007)*, en ligne sur HAL-SHS ; Robert Belot et Pierre Lamard (dir.), *Alstom à Belfort, 130 ans d'aventure industrielle*, Boulogne-Billancourt, E-T-A-I, 2009.

## I. Une entreprise orpheline ou émancipée ?

La SACM de 1879 est le produit de la fusion en 1872 de deux entreprises, André Koechlin & C<sup>ie</sup>, à Mulhouse, et l'Usine de Graffenstaden, sous cette raison sociale, située dans la banlieue sud de Strasbourg. Voulu par André Koechlin, elle lui permet de se retirer des affaires à l'âge de quatre-vingt-deux ans et de laisser ses successeurs se débrouiller. La SACM des années 1870 est-elle une entreprise orpheline ou émancipée de la tutelle d'un patron autocrate ?

André Koechlin était en effet une personnalité écrasante<sup>2</sup>. Il mit en œuvre un projet industriel exceptionnel que l'on résumera ici à très grands traits :

- Il créa en 1826 à Mulhouse une usine de constructions mécaniques qui put démarrer grâce à un important transfert de technologies anglaises, notamment dans le domaine des métiers à tisser mécaniques dont l'usage commençait à se répandre.

- Le succès se dessina en moins d'une dizaine d'années permettant d'affranchir l'industrie française et européenne des machines importées d'Angleterre : en 1834, l'entreprise avait déjà livré les ¾ des métiers à tisser mécaniques installés en France ; en 1836, elle réalisait plus de 50 % de son chiffre d'affaires à l'exportation, essentiellement vers les États allemands.

- Ce succès permit d'entamer dès les années 1830 une diversification avec le lancement de la fabrication des machines à vapeur en 1834, des locomotives et du matériel de peignage de la laine en 1838, des turbines en 1842.

- L'usine passa la barre des mille ouvriers en 1856, frôla celle des deux mille ouvriers à la veille de guerre de 1870, fêta sa millième locomotive produite en 1864, en deuxième position derrière Schneider.

Pour mener son entreprise au succès, André Koechlin, qui n'était pas un technicien, a su très bien s'entourer et faire successivement confiance aux Anglais, à son ancien concurrent Jérémie Risler, à ses gendres polytechniciens, à des ingénieurs sortis du rang auxquels il a fait une place dans la société en 1866.

Mais jusqu'au bout, il est resté le seul patron, un patron autocrate : « Même quand il se faisait bonhomme, André Koechlin restait l'homme fort qui a droit d'être fier de lui et d'être exigeant envers les autres » raconte un témoin<sup>3</sup>. Précision importante : il était le seul propriétaire de l'usine de Mulhouse auquel la société versait un très important loyer annuel.

De ce pouvoir absolu, témoignent les circonstances de la fusion de 1872 qui s'explique pour au moins trois raisons :

- Deux fabricants de locomotives dans le *Reichsland Elsass-Lothringen*<sup>4</sup>, c'était un de

---

<sup>2</sup> Cf. Nicolas Stoskopf, *Les Patrons du Second Empire*, tome 4, *Alsace*, Paris, Picard et Cenomane, 1994, p. 167-172.

<sup>3</sup> Emile Boissière, *Vingt ans à Mulhouse (1855-1875)*, Mâcon, 1876, p. 100.

<sup>4</sup> C'est-à-dire le Pays d'empire d'Alsace-Lorraine constitué des territoires annexés par l'Allemagne à la suite du traité de Francfort.

trop. Or l'Usine de Graffenstaden fabriquait aussi des locomotives depuis 1855.

- André Koechlin n'avait pas d'héritier capable de lui succéder : son fils, André, polytechnicien, était mort à vingt-deux ans en 1837 ; deux de ses gendres, Léon et René de Maupeou avaient quitté la société après avoir perdu leurs épouses ; le troisième, Nicolas Koechlin, était malade et on le savait probablement condamné. Restait un neveu, Henry Thierry-Koechlin, fils d'un des deux associés de la première heure, mais qui supportait mal l'autorité (ou l'autoritarisme) de son oncle.

- Enfin, les trois principaux gérants de la société, André Koechlin, son gendre et son neveu, optèrent pour la France dès le lendemain du traité de Francfort. André Koechlin habitait d'ailleurs Paris depuis le début du Second Empire.

Mais tout ceci ne l'obligeait pas à agir en cachette de ses autres associés qu'il mit pourtant devant le fait accompli en signant le 10 mars 1872 une convention secrète avec Alfred Renouard de Bussierre, président de l'Usine de Graffenstaden<sup>5</sup>. L'article 1 précise que « les deux établissements sont dès aujourd'hui fusionnés<sup>6</sup> » et la constitution d'une société anonyme est prévue à compter du 1<sup>er</sup> mai 1872.

Il fallut un mois de plus pour aplanir les difficultés si bien que la SACM vit le jour le 1<sup>er</sup> juin 1872 : André Koechlin resta le principal actionnaire, il obtint un siège au conseil d'administration, symbolique, car il n'y vint jamais. Apparemment, du jour où la société ne porta plus son nom, il s'en désintéressa comme si l'important était que personne d'autre que lui ne dirigeât son entreprise éponyme, André Koechlin & C<sup>ie</sup>.

Mais du jour au lendemain, l'entreprise n'avait plus vraiment de patron, et ceci pour plusieurs décennies, comme si elle était définitivement prévenue contre le pouvoir personnel ! La société avait bien un président, Alfred Renouard de Bussierre, mais c'était un président de société anonyme, pas un patron d'usine. Plus banquier et financier qu'industriel, il présidait jusque-là Graffenstaden en confiant la direction opérationnelle à des ingénieurs selon un modèle qui est déjà celui de l'entreprise managériale. En 1872, il avait soixante-huit ans, il avait opté pour la France et partageait son existence entre son hôtel parisien du quai Conti à Paris et son château de Pourtalès, au nord de Strasbourg.

La direction opérationnelle revint donc à un collectif de cinq administrateurs-délégués, quatre Mulhousiens et un Strasbourgeois. Le problème, c'est qu'aucun d'entre eux n'avait l'étoffe d'un patron : « Ces messieurs étaient toujours plus ou moins sous le contrôle d'André Koechlin et ils ne peuvent s'en passer » observe au cours l'été 1872 le banquier bâlois Pierre Oswald, vice-président de la société<sup>7</sup>.

Et pourtant, c'est cette direction un peu pâlotte, un peu falote apparemment, qui géra avec succès toutes les difficultés des lendemains de l'Annexion, la succession d'André Koechlin et la fusion des deux sociétés. C'est elle aussi qui décida de l'implantation à

---

<sup>5</sup> Sur Alfred Renouard de Bussierre, voir Nicolas Stoskopf, *Les Patrons...*, *op. cit.*, p. 51-55.

<sup>6</sup> Conventions du 10 mars 1872, archives SACM, CERARE 97 A 36 (désormais Archives de Mulhouse).

<sup>7</sup> Lettres d'août 1872, archives SACM, CERARE 97 A 29.

Belfort.

Ainsi, malgré l'écrasante personnalité d'André Koechlin – ou à cause de cette personnalité –, son modèle de gestion ne lui survit pas et fut supplanté par celui en usage à Graffenstaden : un banquier à la présidence, des ingénieurs au pouvoir. La SACM n'est donc pas restée longtemps orpheline, elle s'est vite émancipée. La décision de 1879 se situe dans le prolongement de cette émancipation : elle démontre à tout le moins que ce collectif sans véritable patron était capable de prendre des décisions stratégiques.

## II. Une entreprise très internationale

L'entreprise a-t-elle été davantage perturbée par les conséquences du traité de Francfort et le déplacement des barrières douanières ? A-t-elle été poussée à rester française ?

D'emblée, il faut souligner que la problématique est assez différente de celle qui se posait aux industriels alsaciens du textile, notamment des indienneurs ou imprimeurs sur étoffes : l'essentiel de leur marché était parisien ou transitait par Paris et la France pour atteindre l'Amérique du Nord<sup>8</sup> ; d'autre part, le marché allemand portait davantage attention au coût de fabrication qu'à la qualité<sup>9</sup>, ce qui les mettait en porte à faux. D'où leur décision d'implanter des succursales dans les Vosges ou à Belfort pour conserver le marché français.

Mais pour une entreprise de biens d'équipement comme l'était la SACM, se retrouver du côté allemand au moment même où le Reich était dans une phase d'industrialisation accélérée, ne constituait pas nécessairement une circonstance défavorable. D'autant que la SACM connaissait très bien ce marché allemand : en 1836, par exemple, André Koechlin & C<sup>ie</sup> avait fourni une usine textile clés en mains construite à Ettlingen, près de Karlsruhe, qui est restée la plus importante d'Allemagne jusqu'aux années 1880. Il faut rappeler aussi qu'André Koechlin a été un grand patron de la Ruhr en présidant jusqu'en 1855 le Konzern sidérurgique Phoenix qui employait 6 000 ouvriers<sup>10</sup>. L'Allemagne était donc loin d'être une mauvaise surprise pour la SACM.

Néanmoins, il faut nuancer en fonction des productions : le marché allemand est resté fermé avant 1870 aux locomotives alsaciennes qui ne s'exportaient bien qu'en Italie et en Suisse. Un des principaux fabricants allemands était d'ailleurs un Alsacien d'origine, Richard Hartmann, qui employait 3 000 ouvriers à Chemnitz, en Saxe, et avait livré sa 300<sup>e</sup> locomotive en 1866<sup>11</sup>. Au lendemain de la guerre de 1870, ce fut donc bien le marché français qui permit le redémarrage de la production, y compris après le

---

<sup>8</sup> De même, les approvisionnements en coton américain transitaient par Le Havre.

<sup>9</sup> Témoignage d'Albert de Dietrich, Archives De Dietrich, XXXIX.

<sup>10</sup> Cf. Rondo Cameron, *La France et le développement économique de l'Europe (1800-1914)*, Paris, 1971, p. 299 ; id., « Some French contributions to the industrial development of the Germany, 1840-1870 », *The Journal of economic History*, XVI, 3, p. 297-303 ; Nicolas Stoskopf, *Les Patrons du Second Empire*, tome 7, *Banquiers et financiers parisiens*, p. 104.

<sup>11</sup> Cf. Michel Hau et Nicolas Stoskopf, *Les Dynasties alsaciennes du XVII<sup>e</sup> siècle à nos jours*, Paris, Perrin, p. 212.

rétablissement des droits de douane en janvier 1873 : les liens tissés avec les compagnies françaises ne furent pas brisés immédiatement. En ce qui concerne le marché du matériel textile, le marché porteur était la Russie. Quant à l'Allemagne, elle achetait à la SACM du matériel de peignage de laine et des machines à vapeur.

Internationale, la SACM l'était aussi par son capital et ses dirigeants. Lorsqu'André Koechlin prépara la fusion de 1872, il se tourna sans état d'âme vers les banques allemandes et suisses. Dans un premier temps, un accord fut conclu avec la Württembergische Vereins Bank de Stuttgart, mais celle-ci renonça lorsqu'elle se rendit compte qu'André Koechlin agissait à l'insu de ses associés. Du coup, celui-ci fit affaire avec une banque bâloise, Oswald Frères : elle constitua un syndicat bancaire, regroupant notamment la Basler Handels Bank et les Allemands de Stuttgart, qui étaient chargés de placer dans le public un tiers du capital de la nouvelle société, soit 5 millions de francs en actions.

C'est ainsi que se retrouvèrent côte à côte au conseil d'administration de la SACM des banquiers suisses et allemands, des Alsaciens qui avaient opté pour la France ou d'autres qui ne l'avaient pas fait et étaient donc devenus des citoyens allemands.

On ne peut attendre de cette équipe et de cette entreprise un quelconque réflexe patriotique qui expliquerait l'implantation à Belfort. En réalité, celui-ci paraît davantage motivé par une volonté de préserver la dimension internationale de l'entreprise en étant présente sur deux marchés à la fois.

### **III. Le choix de Belfort**

On en vient donc au troisième élément à prendre en considération, celui des conséquences de la Grande dépression. Mais là aussi, le lien n'est pas aussi direct qu'on serait tenté de le croire.

Contre toute attente, les lendemains de la guerre de 1870 ont été une période très favorable pour les deux usines alsaciennes : il y a du « travail en masse » écrit le banquier Pierre Oswald en août 1872<sup>12</sup>. Les carnets de commande en mai 1873 étaient pleins et portaient sur seize mois de travail. Les compagnies de chemin de fer françaises, qui avaient perdu d'un coup deux fournisseurs nationaux de locomotives, continuèrent en effet à passer commande auprès de la SACM malgré l'application des tarifs douaniers à partir de 1873. L'équipement des usines textiles, construites par des Alsaciens de l'autre côté de la frontière, constituait par ailleurs un débouché important. Le chiffre d'affaires dépassa 17 millions de francs en 1874 et 1875 (contre un record de 10 millions sous le Second Empire) permettant de dégager un bénéfice brut de 2,5 millions.

Mais ce boom ne dura pas : en 1876, le chiffre d'affaires recula de 23 % et les résultats se dégradèrent régulièrement jusqu'en 1879. La crise était là, mais elle était surtout

---

<sup>12</sup> Archives SACM, CERARE 97 A 29.

perceptible sur le marché allemand, alors que la SACM maintenait de bonnes relations avec les compagnies françaises qui continuaient d'acheter des locomotives SACM pour faire jouer la concurrence avec les fabricants français, mais aussi à cause de la qualité des productions alsaciennes.

Il n'empêche que l'exportation en France était pénalisée par les droits de douane : ils coûtèrent plus de 2 millions de francs de 1872 à 1879. Or l'adoption du plan Freycinet en mai 1878, prévoyant la construction de 17 000 km de lignes ferroviaires secondaires, laissait entrevoir des perspectives très intéressantes pour les constructeurs de locomotives. La SACM ne pouvait prendre le risque d'être évincée de ce marché qui était vital pour son avenir et risquait de lui échapper « tôt ou tard ». C'est pourquoi, le conseil étudia la possibilité de construire une usine en France. Plusieurs sites furent envisagés, le bassin de la Loire, la région de Nancy ou la banlieue parisienne, mais le choix se porta finalement sur Belfort en février 1879, et les terrains furent achetés dans les semaines qui suivirent.

Ce choix s'explique aisément par la proximité permettant aux ingénieurs d'être présents sur les deux sites et par la présence à Belfort d'une forte colonie d'Alsaciens, notamment de Mulhousiens qui avaient franchi la frontière sans trop s'éloigner de la terre natale. On sait que Dollfus-Mieg & Cie (DMC) prit à la même époque une décision analogue et que les deux usines étaient limitrophes. Quatre ans plus tard, un autre industriel mulhousien, Georges Koechlin, construisit également une filature à côté de l'usine SACM, de telle sorte qu'on eut à Belfort trois usines contiguës d'origine alsacienne.

Avant même que cette usine ne fût opérationnelle, les commandes des compagnies françaises, qui devaient importer le quart de leur matériel, affluèrent, permettant aux ateliers de Mulhouse et de Graffenstaden de tourner à plein régime et de livrer un total de 529 locomotives à la France entre 1881 et 1885. Mais l'usine de Belfort prit progressivement le relais. Elle monta d'abord des machines avec des pièces fabriquées à Mulhouse (les deux premières en 1880), puis réalisa la fabrication complète à partir de 1883. Elle comptait 760 salariés en 1884.

On comprend bien que cette concurrence interne ne pouvait qu'être dommageable aux usines alsaciennes d'autant que le marché des locomotives se retourna brutalement en 1885 : de 134 machines livrées en 1884, leur nombre tomba à 57 en 1885 et à 13 en 1886. Autrement dit, c'est au moment même où Belfort devint opérationnelle, que l'évolution du marché remit en cause son existence.

Mais ce fut en réalité aux usines alsaciennes d'absorber ce choc. Comme Graffenstaden était très spécialisée dans la construction des locomotives et paraissait difficile à reconvertir, c'est l'usine Mulhouse qui fut sacrifiée, le personnel licencié ou transféré dans d'autres ateliers et la fabrication interrompue en 1889 : on comptabilisait alors 2 257 locomotives fabriquées depuis l'origine, dont 845 après l'Annexion. L'usine de Mulhouse, qui ne conserva jusqu'à la Grande Guerre que le bureau d'études, s'est donc bien dépouillée au profit de Belfort.

En 1888, une autre décision fut à long terme lourde de conséquences, celle de confier à Belfort l'électromécanique, ce qui était parfaitement justifié par le différentiel de concurrence entre l'Allemagne, où elle était très forte, avec Siemens et AEG, et la France, où elle était beaucoup plus faible. A court terme, on visait le marché de l'Exposition universelle de 1889. Mais, ce faisant, la SACM donnait toutes ses chances à Belfort pour réussir dans le monde nouveau qui émergeait, celui de la Deuxième Révolution industrielle, alors que Graffenstaden, surtout, allait restée confinée jusqu'au lendemain de la Seconde Guerre mondiale dans celles de la Première Révolution industrielle, l'évolution de Mulhouse étant plus complexe.

Il importe de souligner qu'à court et moyen terme, la décision de 1879 fut entièrement validée par les évolutions économiques ultérieures. A partir des années 1890, la croissance repartit sur un rythme extraordinaire puisque le chiffre d'affaires quadrupla en vingt ans de 1890 à 1910 et que les effectifs passèrent de près de 6 000 à 11 000. Belfort réalisa la plus grande partie de cette croissance, atteignant 4 600 salariés en 1910 et passant donc en tête des usines du groupe, devant Mulhouse avec 4 200 salariés. L'implantation à Belfort prit alors toute sa signification, celle d'un pari industriel particulièrement réussi au moment du démarrage de la Deuxième Révolution industrielle.

On voit donc que la SACM a été moins déstabilisée qu'on serait tenté de le croire par les événements de 1870, 1871, 1872 et 1873. C'était une entreprise extrêmement solide, placée sur des créneaux porteurs, qui n'avait pas trop à craindre du déplacement des frontières et du changement de direction du moment que des ingénieurs expérimentés avaient la réalité du pouvoir. D'une certaine façon elle aurait pu se passer de construire une usine à Belfort : les faits montrent que les usines alsaciennes auraient tout de même exporté en France leurs 529 locomotives de 1800 à 1885 dans le cadre du plan Freycinet et qu'elles auraient profité de l'amélioration de la conjoncture en Allemagne dans les années 1890.

Au regard de ce qui s'est passé dans les années suivantes, la perspective défensive est peut-être moins importante que la visée offensive : les enjeux se situent moins dans les difficultés du passé ou du présent que dans les promesses de l'avenir. Certes, la décision de 1879 était justifiée par les difficultés du moment, mais elle se révéla rapidement comme un élément décisif d'une stratégie industrielle qui en une vingtaine d'années changea complètement les dimensions et la physionomie de l'entreprise. On ne peut que s'en féliciter jusqu'à nos jours à Belfort !