

# LA MÉTAMORPHOSE DE L'ENTREPRISE PETROLIÈRE FRANÇAISE : D'UNE GUERRE À L'AUTRE

Mohamed Sassi - Université de Tunis

## Résumé

La France a connu sa pire crise pétrolière et énergétique au début du XX<sup>e</sup> siècle, lorsque la demande de pétrole a atteint un niveau record à partir de la deuxième révolution industrielle et automobile. Ce n'est qu'en 1919, après la fin glorieuse de la Première Guerre mondiale, qu'une véritable stratégie commerciale a commencé à émerger. À travers Ernest Mercier et Raimond Poincaré, la convergence des volontés nationales coïncide avec les intérêts des compagnies pétrolières et des banques d'investissement, qui se veulent à la source d'un changement économique sans précédent. Parmi elles, la création de la Compagnie Française des Pétroles en 1924. Cette transformation a non seulement permis d'échapper à la double crise de la guerre et de l'inflation, mais a aussi été à l'origine de l'insertion de la France dans un contexte mondial véritablement concurrentiel.

Ce papier présentera le contexte international de pré-guerre, de la Guerre, et de l'après-guerre dans lequel cette transformation stratégique, économique et géopolitique a été établie, tout en soulignant la méthode entreprise et le rôle de l'adaptation des entreprises aux efforts orchestrés par l'État et ses hommes.

## INTRODUCTION

C'est peut-être dans les temps difficiles qu'apparaît de manière plus évidente la nécessité du lien qui unit les États et leurs principales entreprises privées – à condition, bien sûr, que l'on considère comme « principaux » les domaines d'activités privés qui contribuent à maintenir la force, notamment défensive, desdits États.

Ainsi, depuis la toute première découverte du pétrole par Edwin Laurentine Drake en 1859 aux États-Unis et jusqu'à la fin de la Première Guerre mondiale, la France a longuement souffert de l'insécurité des approvisionnements pétroliers. Mise à part la petite réserve à Pechelbronn en Alsace, il n'y avait pas d'autres sources exploitables de pétrole sur le territoire français, ce qui a conduit la France à se tourner vers les États-Unis, devenus rapidement le principal exportateur-producteur de l'époque. Les importations de pétrole ont rapidement augmenté en France, grâce à quelques importateurs convaincus que les produits pétroliers avaient un brillant avenir. Cependant, la France souffrait de l'absence d'une industrie pétrolière intégrée, de l'extraction à la distribution, ne permettant pas d'assurer la satisfaction de la demande énergétique.

L'industrie pétrolière française a été principalement développée par le secteur privé. Les deux principales entreprises étaient Desmarais Frères et Deutsch de la Meurthe. Mais leur poids demeure très limité en comparaison avec la forte domination des entreprises anglo-saxonnes, en particulier la Standard Oil des Rockefeller et la Shell anglo-néerlandaise.

L'émergence tardive mais finalement réussie de l'industrie pétrolière française pendant l'entre-deux-guerres est un exemple unique. La Compagnie Française des Pétroles (CFP) a joué un rôle crucial dans l'intégration de la France sur les marchés pétroliers internationaux. Cette étude, voulant tracer la métamorphose de l'industrie pétrolière française entre les deux guerres, met en exergue la complémentarité entre la stratégie de l'État et le rôle proactif de l'entreprise française privée à cette

époque. Elle examine en outre les contraintes auxquelles les entreprises françaises ont été confrontées pour établir leur présence internationale et le développement de l'industrie pétrolière française intégrée.

## **I) DE LA CRISE DE LA PREMIÈRE GUERRE MONDIALE À LA MÉTAMORPHOSE : LES DÉFIS ET L'ÉVOLUTION DE LA POLITIQUE PÉTROLIÈRE EN FRANCE<sup>1</sup>**

La Première Guerre mondiale a engendré d'importantes difficultés pour la France, notamment sur le plan pétrolier. Le pays était confronté à un retard dans ce domaine, accentué par des taxes excessives et une industrie pétrolière insuffisamment adaptée. Cependant, cette crise a également été le terreau fertile pour l'émergence de nouvelles idées. Des personnalités telles que Raymond Poincaré et Ernest Mercier ont envisagé des solutions durables, soutenues par un contexte mondial favorable durant l'après-guerre. Le "choc pétrolier" de la guerre a révélé l'importance stratégique du pétrole, et a entraîné une transformation significative en France, marquant le début d'une politique pétrolière métamorphosée.

### **1) Le retard pétrolier de la France**

Le cercle vicieux de la taxation excessive des produits pétroliers creuse les écarts mais impose des solutions d'intégration intermédiaires.

#### *a) Les taxations inflationnistes*

Au moment où les entreprises anglo-saxonnes renforçaient leur domination sur le marché mondial grâce aux économies d'échelle, la France a mis en place des mesures législatives qui ont fortement restreint le commerce du pétrole. Entre 1861 et 1863, le gouvernement du Second Empire n'avait imposé que des taxes modérées sur le pétrole raffiné importé pour un usage d'éclairage. Cependant, il n'avait pas fallu longtemps pour réaliser que les produits pétroliers pouvaient être une source de revenus fiscaux idéale. Ainsi, le Parlement de la nouvelle Troisième République, créée le 8 juillet 1871, a-t-il décidé d'augmenter les taux d'imposition pour faire face aux conséquences financières désastreuses de la guerre de 1870. Les taxes représentaient entre 65 et 95 % de la valeur douanière du pétrole brut ou raffiné destiné à l'éclairage. Une loi adoptée le 26 juillet 1873 a encore augmenté les taxes sur le pétrole brut, qui s'élevaient alors entre 86 et 160 % de la valeur douanière, tandis que pour le pétrole raffiné utilisé à des fins d'éclairage, les taxes variaient entre 95 et 250 % de la valeur douanière<sup>2</sup>.

L'économie française se retrouva confrontée à une situation précaire en raison de la vulnérabilité de ses sociétés pétrolières nationales ; néanmoins les entreprises françaises réussirent dans l'ensemble à s'adapter. Afin de préserver leur indépendance vis-à-vis des fournisseurs américains et britanniques, certaines entreprises entreprirent de trouver des sources d'approvisionnement dans d'autres régions du monde. Toutefois, compte tenu de l'ampleur de la Standard Oil, ces initiatives s'avèrent relativement coûteuses. Parallèlement, les entreprises françaises continuaient de commercialiser des produits raffinés américains pour répondre aux besoins du marché intérieur. Le protectionnisme étatique, notamment à travers la loi de 1903, tendit à s'accroître afin de maintenir une activité économique ayant perdu son avantage comparatif, incitant ainsi les entreprises françaises à persévérer dans la vente des produits raffinés américains afin de préserver leur part de marché.

En conséquence, les producteurs américains renforcèrent leur avantage comparatif, ce qui rendit de plus en plus difficile pour les entreprises françaises la localisation et l'exploitation de nouvelles sources de pétrole. Réciproquement, les difficultés rencontrées par les entreprises privées accrurent la vulnérabilité de la France en matière d'énergie. En cas de crise nationale, il n'existait aucune garantie d'un

---

<sup>1</sup> Cf. aussi : Mohamed Sassi, *Politique pétrolière de la France de 1861 à 1974*, SPM, Paris, 2018.

<sup>2</sup> Bernard Baffet, "Le raffinage de pétrole en France avant 1919," *Revue L'hydrocarbure*, N° 188, revue des anciens élèves de l'École des Pétroles et des Moteurs, 1986.

approvisionnement régulier, fiable et abordable en pétrole, qui était devenu l'élément vital de tous les États modernes et essentiel à leur défense nationale.

*b) L'adaptation insuffisante de l'entreprise pétrolière française*

Dès ses débuts, le pétrole est devenu rapidement un produit vital dans l'économie des États. En France, bien que les performances industrielles ne soient pas négligeables, la demande intérieure était faible à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. De 1880 à 1914, les taux de croissance en France sont restés très bas par rapport au reste de l'Europe occidentale<sup>3</sup>. Le pétrole était un besoin vital pour l'économie nationale si la France voulait rester compétitive en Europe. Des efforts d'adaptation s'imposaient avec force.

Dans une période où la législation stricte du gouvernement français plaçait les entreprises nationales dans une situation délicate, celles-ci optèrent pour une stratégie visant à préserver leur part de marché intérieur tout en se joignant à d'autres petites entreprises indépendantes pour défendre leurs intérêts extérieurs. Les pressions exercées par Standard Oil et les contraintes législatives sur le marché français limitaient les choix stratégiques des petites entreprises françaises<sup>4</sup>. Dans un esprit d'entraide, les dix plus grandes entreprises du marché français formèrent un consortium connu sous le nom de "Cartel des dix". Ce cartel établit un monopole soutenu par l'État français dans le secteur pétrolier. Le gouvernement central semblait favoriser la concentration du pouvoir entre les mains d'un nombre restreint d'industriels et de commerçants de produits pétroliers. L'objectif de ce cartel était de mettre fin aux risques de concurrence tout en cherchant à stabiliser les prix. Il s'agissait d'un cartel horizontal, réunissant des entreprises du même secteur industriel.

La plupart de ces entreprises avaient progressivement abandonné le raffinage pour se concentrer sur la distribution et la commercialisation des produits pétroliers. Les trois principales sociétés en tête étaient Desmarais Frères, Deutsch de la Meurthe et Fenaillon et Despax, représentant à elles seules 60% du commerce pétrolier en France<sup>5</sup>. Grâce à des accords fixant des quotas de vente, chaque entreprise pourvoyait aux besoins de consommation d'une zone spécifique. Chaque semaine, elles s'entendaient pour fixer le prix du pétrole sur le marché, garantissant ainsi des profits stables. Standard Oil jouait un rôle exclusif en tant que fournisseur de produits raffinés pour le Cartel, cherchant à monopoliser l'approvisionnement de la France et de nombreux pays européens. En 1914, Standard Oil était le seul trust à traiter avec le marché français, consolidant ainsi sa position dominante.

## **2) Dans la crise naissent les idées**

Les moments les plus sombres de la crise de guerre ont incité des hommes tels que Raymond Poincaré et Ernest Mercier à envisager des solutions durables, des initiatives qui seraient renforcées par un contexte mondial extrêmement favorable à l'après-guerre.

*a) Le « choc pétrolier » de la Première Guerre mondiale*

Un tournant majeur de la guerre survient en 1917, lorsque les entreprises françaises se retrouvent dans l'incapacité de payer le pétrole en provenance des États-Unis, en raison des mesures gouvernementales qui ont gelé leur accès au crédit. Cette situation paralyse l'ensemble des forces productives de l'État. La Première Guerre mondiale met en lumière de manière incontestable l'importance stratégique du pétrole pour les forces armées terrestres et maritimes. Cependant, la France est entièrement tributaire de ses alliés anglo-saxons.

---

<sup>3</sup> Dominique Barjot (dir.), *Industrialisation et sociétés en Europe occidentale des débuts des années 1880 à la fin des années 1960*, Éditions CNED-CEDES, 1997, p. 82.

<sup>4</sup> Charles-Henri Pomaret, *La politique française des combustibles liquides : pétrole, charbon liquide, alcool, le carburant national*, Thèse de Doctorat, Université de Grenoble, 1922 ; Emile Labarthe, *Le pétrole et l'État*, Paris, 1920.

<sup>5</sup> Edgar Faure, *Le pétrole dans la paix et dans la guerre*, Paris, 1939, p. 62.

Vers la fin de l'année 1917, avant les grandes offensives décisives lancées par les Puissances centrales au printemps et à l'été de 1918, la France redoutait de ne pas recevoir les approvisionnements en pétrole nécessaires de la part des Américains. C'est à ce moment-là que le nouveau Premier ministre, Georges Clémenceau, nommé en novembre 1917, adressa un télégramme poignant au président américain Woodrow Wilson, faisant appel à son aide : "La France doit être pourvue de l'essence qui sera aussi essentielle que le sang dans les batailles de demain"<sup>6</sup>. Les États-Unis ont entendu l'appel de Clémenceau : en moins de trois semaines, la France a reçu plus de 40 000 tonnes de produits pétroliers. Cependant, elle a tiré des leçons difficiles des heures angoissantes de 1917-1918 et souhaite accroître et renforcer son approvisionnement.

Cette crise découlait de la contradiction entre des besoins croissants, nécessitant une augmentation des importations, et la rareté de navires pétroliers adéquatement équipés pour y répondre. Pour mettre fin à cette crise, en particulier à la pénurie de transport maritime, et obtenir auprès des alliés, notamment des Américains, des navires que la France ne possédait pas, le sénateur Henry Béranger, membre de la Commission sénatoriale de l'Armée, propose dès le printemps 1917 la création d'une conférence pétrolière interalliée. Bien que cette proposition ait été initialement ignorée, elle engendre une intense activité diplomatique française, principalement à Londres. Les négociations sont ardues et aboutissent à la mise en place d'un nouveau système de production, de distribution et de vente de pétrole.

#### *b) L'ascension de la France : une politique pétrolière propulsée par le contexte mondial*

La fin de la Première Guerre mondiale a engendré des changements économiques et géopolitiques d'une ampleur sans précédent. Les nations qui avaient lutté pendant quatre longues années ont été confrontées à des bouleversements politiques et territoriaux majeurs. L'Allemagne a été défaite et a rendu l'Alsace-Lorraine à la France, tandis que l'effondrement de l'Autriche-Hongrie et de l'Empire ottoman a donné naissance à de multiples États, selon le principe des nationalités.

Cette nouvelle configuration a également été marquée par l'entrée en scène de la Russie bolchevique qui, bien que temporairement exclue des grandes puissances, a exercé une influence significative sur la politique internationale. Les vainqueurs de la guerre, la France et le Royaume-Uni, ont dû céder leur suprématie mondiale avec l'arrivée des États-Unis sur le champ de bataille en avril 1917, jouant un rôle décisif dans la victoire des Alliés.

Sur le plan économique, la France a pu tirer parti de la situation. Les colonies, ayant été exposées aux idéaux d'indépendance, ont revendiqué leur autonomie, ce qui a permis à la France d'étendre son influence et de renforcer ses relations avec les pays nouvellement formés.

La guerre a engendré une situation économique complexe, marquée par des dettes importantes des États alliés envers les États-Unis, qui se sont enrichis grâce au déclin de l'Europe. La dépréciation des devises européennes et l'inflation galopante ont agité l'économie mondiale. Malgré les tentatives de diplomatie économique, une véritable coopération internationale pour faire face à la crise n'a pu être établie.

Dans ce contexte, le pétrole est devenu un enjeu central de la diplomatie économique. La dépendance croissante aux transports motorisés a créé des conditions favorables au développement d'une industrie pétrolière française autonome. Les ressources pétrolières sont devenues un sujet sensible, influençant les relations internationales et les négociations entre les nations.

#### *c) La consolidation des acquis français au Moyen-Orient*

Avec le déclenchement de la Première Guerre mondiale, 40.000 actions allemandes de la Turkish Petroleum Company (TPC), représentant 25 % des avoirs de la Deutsche Bank, ont été confisquées à

---

<sup>6</sup> Le texte de cette lettre envoyée au président Wilson à la fin de 1917 figure dans le deuxième rapport (approuvé par la Commission sénatoriale de l'Armée le 11 janvier 1918) publié par Henry Béranger dans *Le Pétrole et la France*, pages 59-60.

Londres. Elles ont ensuite été attribuées à la France, en vertu du Traité de San Remo de 1920. Cependant, la question de l'utilisation des nouveaux droits pétroliers français est restée en suspens. Sous la présidence d'Ernest Mercier, la Compagnie Française des Pétroles (CFP) a été créée en 1924, associée à une société pétrolière française existante. Des discussions ont abouti à la création de l'Irak Petroleum Company (IPC) en 1928, marquant une redistribution des capitaux et des enjeux dans la région.

## **II) DE LA CONSOLIDATION À L'INTÉGRATION VERTICALE : LE RATRAPAGE MIRACULEUX**

Avec les succès obtenus au Moyen-Orient, il était primordial d'établir une entreprise privée capable de gérer les nouvelles ressources pétrolières et d'intégrer le secteur privé, dynamique dans le domaine pétrolier.

### **1) La naissance d'une société nationale mixte : Compagnie Française des Pétroles**

La fondation de la Compagnie française des pétroles (CFP) est indissociable de l'action d'Ernest Mercier<sup>7</sup>, qui a été mandaté par Raymond Poincaré à la fin de la guerre pour unifier les entreprises privées selon les objectifs de l'État.

#### *a) Un secteur privé dynamique et actif*

En dehors des acquis français au Moyen-Orient, les compagnies françaises privées, telles que Desmarais Frères, demeurent très actives sur la scène internationale. Après la Première Guerre mondiale, les banques et les entreprises pétrolières françaises affichaient un remarquable dynamisme. La Banque de Paris et des Pays-Bas (ou Paribas), notamment, finançait activement les projets pétroliers en Roumanie et au sein de la Compagnie française des pétroles (CFP). Les entreprises pétrolières françaises, quant à elles, s'imposaient comme des acteurs clés de la filière pétrolière, de la recherche à la distribution, en passant par l'exploitation. Leur savoir-faire technique et leur capacité d'innovation renforçaient la position de la France dans l'industrie pétrolière, ouvrant ainsi la voie à de nouvelles perspectives de croissance et de développement.

En mars 1921, la Compagnie Desmarais Frères s'associe à d'autres compagnies françaises pour former la Société Française et Roumaine de Pétrole. Cette société regroupe onze compagnies, dont celles du Consortium. Paul Desmarais, en tant que Président du Conseil d'Administration de la société, avait pour objectif de favoriser le développement des relations commerciales entre la France et la Roumanie en

---

<sup>7</sup> Ernest Mercier, diplômé de l'École polytechnique et ancien ingénieur du Génie maritime, occupe une position privilégiée à la fois dans le gouvernement et dans le monde des affaires. Il devient membre du cabinet technique de Louis Loucheur pendant la Première Guerre mondiale et fonde l'Union d'électricité en 1921, dont l'étude technique est publiée l'année suivante. Dans son étude, Richard Kuisel (*Ernest Mercier, French Technocrat*, Berkeley/Los Angeles, University of California Press, 1967) démontre de manière convaincante que Mercier n'est pas un industriel ordinaire. L'historien américain ne prétend pas que Mercier mène sa vie en fonction d'une interprétation personnelle des doctrines saint-simoniennes. Cependant, il montre que dès sa sortie de l'École polytechnique, vers 1910, après son stage à l'École supérieure d'électricité, le jeune ingénieur choisit le secteur de l'électrification, où il prend conscience de la nécessité d'une organisation industrielle. De plus, cette orientation lui permet de collaborer avec l'équipe d'ingénieurs et de financiers réunis par Albert Petsche autour de la Compagnie parisienne de distribution d'électricité (CPDE), dont le siège est situé avenue de Messine. C'est au sein de ce groupe, connu sous le nom de "Groupe de Messine", que Mercier devient le collaborateur de personnalités telles que Louis Loucheur, futur ministre de plusieurs cabinets, dont celui de Poincaré après la guerre. Les vastes opérations d'électrification supervisées par la CPDE le mettent en relation avec les grandes banques et les entreprises industrielles qu'elles contrôlent. Dans deux chapitres, Kuisel retrace la double activité industrielle de Mercier, axée d'une part sur la modernisation de la production et de la distribution d'électricité au sein du groupe de Messine, et d'autre part sur le pétrole, en tant que fondateur et président de la Compagnie française des pétroles (CFP). Cf. Mohamed Sassi, « Le rôle du technocrate : Ernest Mercier et la mise en place d'une industrie française entre les deux guerres », *Bulletin de IHTP*, n° 84, dirigé par Alain Beltran, CNRS, 2004. Disponible sur le Web : [https://www.persee.fr/doc/ihtp\\_0247-0101\\_2004\\_num\\_84\\_1\\_1821](https://www.persee.fr/doc/ihtp_0247-0101_2004_num_84_1_1821)

exploitant les ressources pétrolières du pays. Les domaines d'activités liés englobent des études, des recherches, des préparations, des exploitations et « des négociations en Roumanie dans tous les secteurs industriels, commerciaux et financiers... »<sup>8</sup>.

Outre les entreprises pétrolières, les banques d'affaires ont également joué un rôle important. Que ce soit dans les projets en Roumanie ou dans la construction ultérieure de la CFP, certaines banques ont été impliquées dès le début : entre 1916 et 1920, de grandes initiatives de ces banques ont été entreprises dans le cadre des ambitions industrielles nées au sein d'une partie du milieu politique et économique français pendant la Première Guerre mondiale. Par exemple, la banque Paribas a joué un rôle actif aux côtés des ingénieurs de l'État, tels qu'Ernest Mercier, dans la mobilisation industrielle durant la guerre, tout en cherchant à préparer l'avenir. Elle s'est également associée à certains industriels qui étaient essentiels pour la réalisation de ces projets<sup>9</sup>. En voici l'évolution vers la mise en place de la CFP :

- **1917-1923 : Le Consortium pétrolier**

Moyens : **Commissariat général aux Essences et Combustibles**

- Encouragement des initiatives publiques et privées, mais contrôle de l'importation
- Création d'un enseignement technique
- Recherche de pétrole en France et dans les colonies

- **1923 : Le Syndicat Français d'Études Pétrolières**

Moyens : Orientation technocratique et coordination

- Coordination entre les différents acteurs français : installation d'un système adéquat
- Un rôle international

- **1924-1939 : La Compagnie Française des Pétroles**

Moyens : Participation capitalistique, législation, gestion

- Un acteur majeur (un actionnaire principal) au sein de la CFP
- Initiateur et gardien de l'industrie pétrolière grâce à l'instrument législatif
- Coordinateur entre le raffinage et la distribution (Accords inter-entreprises)

*b) Contribution du secteur privé dans la formation d'une industrie pétrolière française*

La démarche stratégique de Mercier vise à persuader les participants des avantages de leur collaboration, souvent appelés "rente organisationnelle" ou "surplus" dans les négociations contractuelles. Dans son premier projet présenté le 17 octobre 1923, Mercier défend les intérêts des participants en proposant une répartition des parts : 40 % pour les raffineurs, 30 % pour les producteurs et 30 % pour les banques, sans participation de l'État malgré sa contribution via les actions de la TPC. Cette approche offre un double avantage : mobiliser un capital maximal et focaliser les intérêts sur un projet majeur, tout en préservant l'initiative privée et garantissant un engagement total dans l'orientation choisie par Mercier.

---

<sup>8</sup> Journal Spécial, Sociétés françaises par actions : feuille officielle d'annonces judiciaires et légales trihebdomadaires, 25-26 mars 1921, Archives Total, 82.8/553.

<sup>9</sup> Éric Bussière, « Entre la banque mixte et la banque d'affaires : la Banque de Paris et des Pays-Bas et la stratégie industrielle 1900-1930, in *Entreprise et Histoire*, n°2, décembre 1992, p. 49-64.

**Tableau 1. Distribution du capital de CFP en 1924**

Groupe de compagnies	Part en pourcentage
Banques françaises	22,1
Indépendants français (dont Desmarais Frères)	42,9 (14)
Groupes belges (dont Petrofina)	11,9 (3,6)
Trusts internationaux	23,1%

Source : Archives économiques et financières, B-32309 : « Tableau de répartition du capital de 25 millions », le 25 mars 1924 (signé Mercier)

Les évolutions successives de la taille de la CFP se feront en compagnie des entreprises privées. Ainsi le capital initial qui était de 25 millions de francs en 1924 a été porté à :

- 50 millions, le 3 août 1926
- 75 millions, le 4 mai 1927
- 150 millions, le 2 avril 1928

Selon le rapport de Mercier en décembre 1928, ces augmentations ont été rendues possibles grâce à l'aide précieuse des banques, en particulier la Banque de Paris et des Pays-Bas. Cependant, il est important de souligner que les opérations se sont poursuivies uniquement avec les actionnaires initiaux, sans faire appel au grand public, à l'exception d'une participation limitée en 1928. Cela était principalement dû aux nouvelles découvertes exceptionnelles faites à Baba Gurgur en Irak<sup>10</sup>.

## 2) Le raffinage comme élément de synergie entre le public et le privé

La stratégie de la CFP visait à intégrer le secteur pétrolier français au niveau national et à pénétrer sur la scène mondiale. En interne, l'objectif était de créer un environnement favorable à la raffinerie française en obtenant l'intervention intensive de l'État. À l'externe, l'accent était mis sur la négociation de conditions avantageuses avec les alliés de la Première Guerre mondiale. Ces changements politiques et l'arrivée du pétrole mésopotamien ont eu un impact majeur sur les entreprises pétrolières françaises. La législation de mars 1928 a donné à l'État français un monopole sur l'importation et la raffinerie du pétrole, grâce à des permis spéciaux (A3 et A10) accordés aux entreprises<sup>11</sup>. Cela a conduit à une transformation structurelle de l'industrie pétrolière française, avec une augmentation significative de la capacité de raffinage et d'amélioration de la qualité des produits.

En parallèle, l'État a continué ses efforts pour renforcer l'exploration et les transports pétroliers.

- Une loi du 10 janvier 1925 a créé l'Office National des Combustibles Liquides (ONCL). Son rôle était non seulement l'étude de toutes les questions relatives au pétrole, mais aussi, grâce à son budget conséquent, l'octroi d'allocations aux pétroliers travaillant sur le sol français et le financement de la recherche pétrolière en France et dans les colonies.

<sup>10</sup> « Rapport de Mercier au Président du Conseil des Ministres sur la CFP, le 13 décembre 1928 », Archives de Total, SC 90/31.

<sup>11</sup> Julien Brault, *The International Transactions of France in the 20th Century. Re-consideration of quantitative financial and trade restriction policies in the long run*, PhD., Supervisor Marc Flandreau, Graduate Institute of International and Development Studies, Geneva, 2014, 142 p.

- Des décrets ont été établis pour requérir une autorisation spéciale des importations, qui exigeait qu'un certain pourcentage du pétrole soit acheminé par des navires français, sous l'égide des ministères compétents. Le Comité des Navires Citerne, relevant du Ministère de l'Industrie et du Commerce ainsi que du Ministère de la Marine Marchande, avait pour mission de veiller à l'application de ces décrets. L'objectif était de former rapidement une flotte capable de transporter l'ensemble des produits pétroliers nécessaires à l'approvisionnement de la France, tout en évitant les dépenses en devises étrangères.

En 1938, les importations françaises de produits pétroliers raffinés ont diminué de 94 % par rapport à celles de 1929, ne représentant plus que 18 % du total<sup>12</sup>.

Les entreprises pétrolières, étant intégrées au capital de la principale société pétrolière française, la CFP, et ultérieurement à partir de 1929 à la CFR, devaient s'aligner sur la nouvelle stratégie globale de l'État français.

## Conclusions

Pour établir une structure concurrentielle capable de faire face directement à l'invasion des "trusts", il était essentiel de prendre en compte les facteurs objectifs qui influençaient le marché pétrolier français. Ces facteurs, comprenant la diversité des acteurs et les intérêts de l'État, représentaient à la fois une opportunité et une menace. Une opportunité, car ils pouvaient renforcer les atouts de l'industrie nationale, mais également une menace, car en l'absence d'une coordination efficace, ils risquaient de renforcer la domination étrangère.

Dans le contexte politique et économique de l'après-Première Guerre mondiale, l'État se reposait sur ce que je qualifie de "technocratie" pour établir une industrie pétrolière adéquate. Après avoir tiré les leçons de la guerre, le gouvernement français disposait de tous les ingrédients nécessaires pour mettre en place une politique pétrolière efficace.

Avec l'acceptation du Plan Marshall en juin 1947, la France s'est engagée dans un long processus de développement des infrastructures économiques, en mettant l'accent sur les secteurs fondamentaux et les industries à grande échelle. Le secteur pétrolier a bénéficié de la pression des besoins urgents et croissants en énergie. Les États-Unis et, dans une moindre mesure, le Royaume-Uni dominaient la politique économique et mondiale, leur domination étant particulièrement évidente dans les affaires financières en raison de l'écart du dollar.

Néanmoins, la France possédait des atouts lui permettant de s'intégrer dans le système pétrolier mondial :

- a) sa présence au cœur des champs pétroliers mésopotamiens grâce à sa compagnie nationale, la Compagnie Française des Pétroles (CFP) ;
- b) un niveau d'industrialisation relativement élevé avant la guerre, notamment dans le secteur pétrolier, avec de grandes raffineries ;
- c) l'expérience des compagnies pétrolières, qui avaient acquis une expertise dans la gestion de la concurrence et bénéficiaient d'une tradition technocratique héritée des anciens gestionnaires de l'industrie pétrolière française ; et

---

<sup>12</sup> *Le coût en Divises de l'Approvisionnement Pétrolier Français*, Report of the Conseil Supérieur du Pétrole (Ministère de l'Industrie et du Commerce), Décembre 1955.



d) la volonté de l'État relayée par des personnalités telles que Pierre Guillaumat, qui dirige la Direction des Carburants (DICA) à partir de 1944.

e) une position très compétitive, acquise, à partir des années 1960, grâce à Technip, en matière d'ingénierie pétrolière<sup>13</sup>.

De tout ce qui précède, il appert qu'en des temps historiques exceptionnels, l'urgence, la nécessité et une stratégie adéquate favorisent des rapprochements fructueux entre le domaine public et les entreprises privées, et tout particulièrement dans la gestion des affaires qui jouent un rôle crucial dans la consolidation de l'État. Des lois soigneusement calibrées, des conditions avantageuses et respectueuses des intérêts de chacune des parties et des volontés politiques et économiques conscientes de l'importance des enjeux sur le long terme peuvent unir leurs efforts pour limiter les effets des crises majeures qui menacent les états. Car quand la liberté d'entreprendre s'amenuise, ces mêmes États vacillent, entraînant de fait une fragilisation accrue des marchés. En somme, une synergie entre le public et le privé apparaît déterminante dans le maintien d'une société où les hommes peuvent continuer à vivre décemment.

---

<sup>13</sup> Julie Brault, *Technip de 1958 à 2008. Chocs pétroliers et nouveau modèle de croissance*, mémoire de. Master, co-direction D. Barjot et M. Flandreau, SciencesPo Paris- Sorbonne Université, 2007 ; « Technip ou l'émergence d'un champion national de l'ingénierie pétrolière », *Entreprises et histoire*, vol. 71, no. 2, 2013, p. 39-61.