

# **CRISE, DESTRUCTURATION ET RESTRUCTURATION DE L'INDUSTRIE**

## **Repères et expérience des décennies 60-80**

**Gérard Alezard**  
**Secrétaire confédéral de 1982 à 1995**

On ne compte plus aujourd'hui les groupes, qui, à coups de fusions, de fermetures de sites, d'abandons d'activité, de cessions d'usines et d'acquisitions, de délocalisations, de réductions d'effectifs... prétendent bâtir « les entreprises du futur » (?), voire les « entreprises sans usines » (!), SFR, Unilever, EADS, Jordan, ...autant d'opérations qui semblent nous ramener d'un coup vers le passé. Il rappelle, au souvenir de beaucoup, la cohorte des restructurations pas si lointaines, sidérurgie, textile, machine outil, automobile, navale, chimie, charbonnages... jusqu'à cet argument éculé : « remettre définitivement l'entreprise sur les rails », qui a tant servi durant quelque trois décennies, sans que jamais il ne s'agisse de la « Der des Der ».

Le phénomène n'est pas nouveau. Au delà des différences de situation, de conjoncture économique et politique, de rapports de forces aux plans national, européen et mondial, il y a en effet bien des similitudes - au moins dans la logique d'accumulation et de valorisation du capital qui fonde ces opérations - avec les mutations qui ont bouleversé l'industrie et ses diverses composantes en France durant les années de crise, et dès 1960. En économie comme ailleurs, l'histoire ne se répète pas ; mais un retour en arrière peut aider à s'y retrouver : « Le futur n'est rien d'autre que du passé en préparation », disait Pierre Dac !

Les décennies 60, 70 et 80 ont été marquées par des vagues successives de restructurations dans l'industrie et d'importants changements dont la nature a souvent été invoquée pour définir des phases de développement du capitalisme et de la crise structurelle qui s'est ouverte en 1974. La préparation du Colloque organisé par l'IHS, sur la période 66-84, incite précisément à en relire les pages les plus significatives, à travers les analyses et les expériences syndicales, en évitant autant que possible schématisme et manichéisme.

Une telle investigation est toujours un exercice difficile. Si le recul est encore très faible, il autorise cependant à conjuguer la connaissance des faits et des positions de la période avec la prise en compte des données actuelles et des perspectives envisageables. Le propos ne se limitera pas à la description des processus et des comportements. Il fera état de blocages et aussi de corrections apportées au sein de la CGT même. Ni spectateur, ni donneur de leçons, la règle de conduite sera, à tous les instants, de ne pas oublier le contexte dans lequel ces mutations se sont opérées, avec le souci de contribuer à l'appréhension d'une situation complexe et contradictoire ...<sup>1</sup>

**La décennie 1960 : bases nationales et ouverture vers l'international.**

À la fin de la décennie, l'économie nationale commence à montrer des signes d'essoufflement, faiblesse et dévaluation du franc, montée du chômage, fragilité du commerce extérieur... La CGT analysait ces symptômes comme l'expression d'une crise

---

<sup>1</sup> Cette contribution a pris en compte un article de G. Alezard publié dans le tome 4 de la collection 'Images et mouvements du siècle' - Editions France Progrès, éditions France Découverte et institut CGT d'histoire sociale. 2000.

structurelle de la croissance capitaliste, comme la stricte manifestation d'une suraccumulation de capital nourrissant de lourds gâchis de ressources, tandis que les experts présentaient ces difficultés comme la conséquence de chocs extérieurs ou transitoires - décolonisation, mise en place du marché commun, « explosions » sociales... - problèmes que des politiques conjoncturelles et de rigueur devaient pouvoir résoudre. Les faits se sont avérés tout autres.

Certes, l'économie française apparaissait toujours dotée d'une cohérence et d'une vitalité garantissant l'efficacité de la politique économique et une réelle autonomie nationale. L'appareil productif apparaît dotés d'une cohérence nationale caractérisée par une accumulation forte et des stratégies de firmes intéressées à la sauvegarde de leur profit dans le cadre national. Jusqu'à la mi-60, l'industrie investit, crée des emplois, exporte, produit, et dégage des profits substantiels. C'est le temps d'une activité soutenue et de la préparation de nombre de projets qui, depuis, sont devenus des réalités, tels que le TGV ou Airbus... Pourtant, des transformations profondes sont déjà engagées, dont il faut trouver les racines dans des choix d'ouverture internationale de l'économie nationale, notamment dans le cadre de la construction européenne. Dès lors des contradictions se manifestent, insuffisamment décelées à cette époque par la CGT, notamment celle entre un certain recentrage national résultant de la décolonisation et une stratégie d'internationalisation ambitieuse. Ce sont les thèmes « *du choix de l'ouverture française* » qui structurent le Vème Plan (66-70) qui fixe à l'industrie « *le renforcement de sa position compétitive à l'échelle européenne* » avec, comme moyen, la constitution d'un petit nombre d'entreprises et de groupes de taille internationale capables de rivaliser avec les concurrents étrangers.<sup>2</sup>

Derrière cet affichage, se met en place un processus de concentration-centralisation-fusion de l'industrie qui touche de grands groupes nationaux, Ugine-Kuhlman (1965), Wendel-Sidélor, Thomson Brandt, BSN, Usinor-Dnel (1966), Thomson-CSF (1968), Creusot-Loire (1970), PUK, St Gobain-Pont à Mousson (1971)... Ces opérations sont accompagnées d'importants moyens financiers de l'Etat, moyens directs (aides, subventions, marchés publics) ou indirects (régime fiscal des fusions, systèmes du bénéfice mondial, généralisation de la TVA, avoir fiscal...). Dans l'ensemble, elles se sont faites au détriment d'un nécessaire renforcement du tissu et de la cohérence sur le marché intérieur. Une logique s'est installée, produire pour exporter, importer pour produire et pour consommer... Résultat, à la fin de la décennie, la montée de la demande, consécutive notamment aux effets des luttes sociales de 1968, sans mesures structurelles de relance des activités et surtout d'extension des capacités de production, accélère un déficit du commerce extérieur en même temps qu'une dévaluation du franc... La recherche de compétitivité de l'industrie, en permanence invoquée, est alors minée par une dégradation de l'efficacité productive de bases nationales qui vont être de plus en plus soumises aux circuits financiers internationaux. Il y a là les fondements structurels de la fragilité de l'industrie française et d'une orientation bâtie pour la priorité à l'exportation : course au profit sur des marchés internationaux alors dynamiques, au détriment de la constitution de bases solides sur le marché intérieur et forte d'une politique affirmée des gouvernements de la période.

Dans ce contexte de mutations et des prémices de la crise, le syndicalisme se trouve interpellé pour un réexamen de ses grilles d'analyse et de ses conceptions de lutte. En matière d'analyse, des retards, qui n'ont pas été sans laisser de traces jusqu'à aujourd'hui

---

<sup>2</sup> Voir à cet égard et sur ce sujet de l'industrie en France dans cette période, deux documents publiés dans Le Peuple n° 1268 du 25 août 1988, dont les analyses ont été fort utiles à cette contribution : « Industrie nationale, racines de la crise et conditions du redressement » par G. Alezard et « Trois décennies de politiques industrielles », par Charles Demons et Jean Moulin.

encore, ont commencé à s'installer, tant sur l'appréhension de la situation économique et sociale que sur la nature des transformations déjà en cours dans les entreprises et au sein du monde du travail. La période est cependant marquée, notamment dans les groupes cités plus haut, de conflits significatifs de l'attachement des salariés à l'outil de travail et au potentiel national. **Si, sur le plan économique, la décennie sera celle de la construction de bases nationales pour s'ouvrir largement à l'international, sur le plan social, elle restera évidemment celle du mouvement social de 1968** : les grandes industries y ont été au premier rang, et les choix économiques de leurs dirigeants fortement contestés.

### **Le redéploiement industriel des années 70.**

Cette période est dominée par trois thèmes structurant la politique économique et sociale, « **le choc pétrolier** », « **la contrainte extérieure** » et « **le redéploiement industriel** ». C'est le temps des plans « *de refroidissement* » et « *de lutte contre l'inflation* », au nom de la « *nécessaire restauration de la compétitivité* » par l'austérité. Il y a là la marque du septennat de V. Giscard d'Estaing (74-80), qui sera caractérisé par l'ouverture d'une longue série de luttes de défense de l'industrie française. Renault (Le Mans et Billancourt notamment), le Parisien Libéré, Manuest, Garnier, Chausson, Les Câbles de Lyon, les Tanneries d'Annonay, Grandin, Titan Coder, Boussac, Rhône Poulenc avec nombre d'autres, sont autant de moments caractéristiques d'une combativité et d'un attachement au potentiel national qui, malheureusement, n'ont exprimé que de façon trop limitée les besoins de recherche d'une intervention et de propositions syndicales en matière de politique industrielle et de gestion des entreprises.

**La décennie connaît ainsi l'amorce de l'abandon de toute ambition d'une politique et d'un développement industriel national au profit d'un redéploiement favorisant les stratégies de rentabilité des grands groupes sur le champ international.** C'est le sens d'un « *assainissement* » de l'industrie qui se traduit par l'élimination des « *canards boiteux* » et la sélection des activités et firmes jugées les plus rentables. Les groupes vont multiplier les abandons de « *bijoux de famille* », justifiées par des professions de foi cyniques et lourdes de conséquences. Il faut produire à « *coûts comparables* » aux grands pays industriels, ce qui ouvrira l'exercice par le patronat d'une pression croissante sur les salaires et les conditions de travail (intensification, précarité, intérim...). Il faut avoir des positions dominantes sur les marchés extérieurs dans les domaines de forte valeur ajoutée.

Ainsi de Rhône Poulenc qui va « *se séparer progressivement des rameaux secondaires pour permettre à la sève d'irriguer les branches de l'arbre qui sont déjà fortes* » (d'où la suppression de milliers d'emplois dans ses activités textile et la cession de sa chimie de base à ELF qui va fusionner avec la SNPA), ou encore de St-Gobain qui affirme « *les quatre cinquièmes de nos activités sont des chevaux de labour. Il nous faut trouver un cheval de course* » (exit alors Maison Phénix et Davum, tandis que le groupe s'engage dans l'électronique avec CII-HB et Olivetti...). Thomson se déplace sur le téléphone pour bénéficier de fonds publics et le délocalise vers Singapour (engagé dans la priorité à la stratégie financière, le PDG du groupe Thomson-CSF devait déclarer en 1988 « *la création de Thomson-CSF Finance marque la naissance d'un métier : industriel de la finance...* ») et PUK restructure les aciers spéciaux, la chimie, le cuivre et l'aluminium avec, à la clé, la disparition de milliers d'emplois...

Ainsi, textile, cuir, métallurgie, notamment machine-outil et métaux non ferreux, navale, sidérurgie, chimie seront lourdement frappés avec le cortège, interminable, de faillites, mises en préretraites, licenciements, fermetures d'usines affectant des régions entières comme le Nord Pas de Calais, la Lorraine, mais aussi nombre d'autres sites en Normandie ou Rhône Alpes. **En six ans, près de 500.000 emplois industriels vont être supprimés,**

**soit quelque 10% des effectifs de l'industrie manufacturière.** Ces évolutions ne sont pas sans effets sur la production qui globalement va se ralentir, tandis que l'investissement s'écroule à partir de 1974.<sup>3</sup>

C'est l'ère d'un « *libéral-interventionnisme* » cher au gouvernement Chirac durant lequel le choix de l'internationalisation, voire de la soumission aux multinationales étrangères conduit à des programmes publics lourds de conséquences : bradage de l'informatique française en 75, avec notamment la prise de contrôle de la CII par Honeywell, cession du programme nucléaire au groupe Empain-Schneider sur la base de la licence américaine Westinghouse, au détriment de la licence française ou encore en 76, substitution aux avancées françaises en matière de téléphonie des technologies américaines (ITT) ou suédoises (Ericsson).

Par ailleurs, la nouveauté de la crise désarçonne le monde des économistes. Pour la première fois, la récession et le chômage se conjuguent, non pas avec une chute généralisée des prix comme par le passé, mais avec une inflation rapide, permanente, qui va atteindre les deux chiffres (d'où le terme de « *stagflation* »). Rétrospectivement, la crise apparaît comme un coup d'accélérateur d'un ralentissement de la croissance déjà programmé : saturation des marchés de biens d'équipement, restructurations, nouvelles technologies comme l'informatique, s'accompagnent d'une substitution de la machine au travail humain pour lutter contre la chute des taux de rentabilité. La tertiarisation de l'économie enfin et ses changements structurels entraînent des difficultés d'adaptation et de reconversion.

Sur ce terrain d'abandon industriel,<sup>4</sup> craintes, mécontentement et colère vont nourrir des luttes larges, dures, souvent longues, fréquemment avec occupation des lieux de travail et dont le contenu traduit de plus en plus des aspirations à vivre et à travailler autrement. Le propos ici n'est pas de traiter les luttes elles mêmes, que sans nul doute le colloque et aussi des contributions analyseront. Mais comment ne pas évoquer certains noms et certaines dates, comme autant de jalons de la mobilisation des travailleurs et de capacité d'initiative de la CGT : Rateau, février avril 74, Le Parisien Libéré, 75-76, le « Rallye des bradés » en 76.... Comment ne pas rappeler les nombreuses actions pour la sidérurgie, et notamment cette manifestation du 23 mars 1979 à Paris, d'une puissance inédite et qui fut le siège d'une provocation sans précédent du pouvoir ?<sup>5</sup>

Par leur force et par leur contenu, ces conflits trouveront leur expression aussi dans la défaite de V. Giscard d'Estaing en 1981.

Il faut noter que, sur le plan des analyses, la fin de la décennie, dans la CGT, aura été marquée par un intense travail de réflexion et de propositions sur les questions économiques, en lien avec la recherche d'autres choix politiques et va de pair avec la démarche programmatique d'engagement syndical dans la bataille pour le programme commun de la gauche. Cette démarche programmatique sera justement critiquée en 1978, au 40<sup>ème</sup> congrès confédéral, comme ayant conduit à faire « *de plus en plus référence au*

---

<sup>3</sup> De 1974 à 1981, 763 100 emplois d'industrie disparaissent ...

<sup>4</sup> Les années 79-81 marquent aussi des records pour le nombre de faillites d'entreprises : 15863 en 1979, 17375 en 1980 et 20895 en 1981 contre 9400 en 1973 ! (cf. opus cité Le Peuple n° 1268).

<sup>5</sup> Cette manifestation, la plus importante depuis 1968 (plus de 100.000 participants), préparée patiemment et méthodiquement par la CGT, restera comme un moment de l'histoire sociale, politique et économique du pays. Forte de l'exigence et de la colère de toute une profession, avec le soutien, notamment, des régions concernées par l'industrie sidérurgiste, elle fut le champ d'une vaste provocation, à maints égards inédite. Sous la direction du ministère de l'intérieur, l'opération, en spéculant sur la colère des travailleurs harcelés par des provocations depuis Décembre 78, a conjugué l'intervention de groupes « autonomes » en mission commandée, appuyés par des policiers déguisés en casseurs (dont l'un a été capturé, revolver en mains, par le service d'ordre de la CGT) avec un quadrillage policier destiné à piéger les manifestants entre autonomes et police.

*programme commun et de moins en moins à celui de la CGT*», contribuant ainsi à entretenir la confusion des rôles et des actes.

C'est dans ce contexte qu'on appelle à élaborer des solutions industrielles à tous les niveaux, démarche qui ouvre la voie à de nombreuses initiatives, réflexions et propositions des organisations de la CGT. Encore largement empreinte d'une démarche programmatique pourtant officiellement contestée, la dimension économique est sans doute trop réduite à la nationalisation et à la recherche de principes de « *gestion démocratique* » de ce secteur. Mais c'est aussi le temps de la publication, par la fédération des travailleurs de la métallurgie, d'un memorandum sur la sidérurgie qui vise non seulement à « *lutter contre le plan gouvernemental, empêcher la destruction d'une part énorme des capacités de cette industrie...* », mais encore, et le nouveau est ici, « *à revendiquer une modernisation, des choix technologiques, des investissements dont le contenu est inséparable des différentes revendications...* ». Un document confédéral traitera également de façon approfondie de « l'extension du service public et nationalisé », et un Colloque, les 21 et 22 avril 1977 se déroulera à Nantes sur « la démocratisation de l'économie et le rôle des travailleurs », énonçant les conditions d'une démocratisation de la vie de l'entreprise, conseils d'atelier, organismes de contrôle, conseil d'administration...<sup>6</sup>

Ces exemples, non exhaustifs, loin s'en faut, reflètent de vraies tentatives de constructions que le contexte politique de la fin des années 70 a freinées, parfois même provisoirement empêchées. Ils n'en sont pas moins des éléments qui ont nourri les propositions de la période qui a suivi, notamment les propositions industrielles que la CGT a portées dans les luttes et dans les rencontres et négociations avec le gouvernement issu de 1981.

### **1980, vers une décennie de mutations tous azimuts...**

Les années 80 s'ouvrent sur un paysage passablement bouleversé, sur tous les plans, économique, social et bien sûr, politique, avec la victoire et la constitution d'un gouvernement de l'Union de la gauche. Les choix antérieurs ont gravement atteint le potentiel de l'industrie. Celle-ci a de plus en plus de difficultés à exporter et répond de moins en moins aux besoins nationaux. Les soldes extérieurs se dégradent et les balances accumulent les pertes. Les restructurations et autres opérations de rapprochements, de fusion, loin de se réduire, se conjuguent avec des abandons de productions et des fermetures pures et simples : résultat, l'industrie manufacturière va perdre, bon an mal an, quelque 100.000 emplois chaque année (pour atteindre une perte d'un million d'emplois de 74 à 86 !).

**Il y a bien bouleversement, qu'il s'agisse des industries de base ou des industries de pointe. En même temps, le mouvement est complexe et diversifié. Il invite à se garder de tout manichéisme. Un catastrophisme simplificateur, l'expérience l'a montré, ne peut en effet que creuser le fossé entre idéologie et réalité.**

Sidérurgie, textile, mécanique, navale, chimie, habillement, construction, électronique, agro-alimentaire..., c'est une lourde perte d'atouts et de potentiels, perte de substance des ressources humaines d'abord, de substance productive ensuite, perte encore de substance financière quand les profits ont nourri d'importantes fuites hors de l'industrie et orientées vers des opérations spéculatives ou (et) des exportations de capitaux. Ce sont des efforts de création et de modernisation stérilisés, des secteurs à l'avenir gravement mis en cause qui

---

<sup>6</sup> Ces différents documents seront au cœur des propositions de la CGT pour de nouveaux droits des travailleurs et du contenu des lois Auroux de 1982.

s'affichent alors même que l'industrie « *est la clé de la lutte contre le chômage, c'est la condition d'une croissance riches en emplois qualifiés* »<sup>7</sup>.

On ne peut cependant s'en tenir à ce seul constat. Ces années sont traversées de destructions multiformes, souvent irréparables, mais il y a eu, dans le même temps, redéploiement du capital, restructuration, recomposition des structures, des emplois, des activités, des régions. La logique n'est pas celle de la réponse aux besoins sociaux, et les dégâts sont énormes. L'efficacité économique et sociale n'est pas au rendez-vous.

Mais un processus n'en existe pas moins et une mutation est en marche qu'on ne peut assimiler à la terre brûlée... Il y a tendance à l'affaiblissement structurel de l'industrie et il y a naissance et développement de certains domaines de la production, sous contrainte et sous contrôle des groupes multinationaux. Il y a recherche d'une recomposition non réductible à une description apocalyptique de l'évolution, sous peine de passer à côté de l'analyse du « *réel* ». Processus de la « dilution » du national dans l'international, nous trouvons là la représentation, au niveau de l'industrie, d'une « *refondation* », d'une transformation structurelle profonde des conditions de la valorisation du capital, alors que s'avançaient le passage de « *l'internationalisation* » à la « *mondialisation* » et le début de la « *révolution informationnelle* ».

Cette réalité n'allait pas de soi, et, pour tout dire, elle était globalement ignorée ou même refusée dans le mouvement syndical. On peut évidemment se demander s'il n'y avait pas une sorte d'incapacité « culturelle » du syndicalisme à s'interroger sur la validité de ses grilles d'analyse et, a fortiori, à les mettre à jour. Le débat était alors d'autant plus difficile que le rapport social et économique était lui même mis en cause dans l'activité syndicale. Ajoutons que le caractère inédit et complexe de la confrontation avec un gouvernement de gauche n'était pas pour faciliter la tâche. Certes, dans cette première moitié des années 80, les problèmes économiques et la gestion des entreprises se trouvent, objectivement, de plus en plus au centre des luttes. Les efforts d'intervention des travailleurs dans la gestion se sont multipliés et il s'agit de favoriser et de renforcer l'intervention des salariés pour une autre gestion, pour de nouveaux critères. La montée du chômage, la crise de l'emploi, et les mutations de l'appareil productif renforcent en effet le besoin de réflexion et élargissent le champ d'intervention syndicale à ce terrain de la gestion.

**Cela n'a pas été sans débat... un débat qui, du moins dans les faits, est loin d'être encore tranché aujourd'hui. Pourtant, à l'époque, l'action syndicale de la CGT est clairement attachée à prendre en charge le couple « social-économique » dans un même combat syndical.** Cette conception va d'ailleurs animer des efforts de proposition à différents niveaux, non seulement pour l'industrie, mais aussi, pour la protection sociale et son financement, pour les conditions d'une nouvelle croissance, du rôle économique des C.E., de la modernisation et des nouvelles technologies, de la nationalisation, ou encore de la politique énergétique dont les débats ont été marqués au coin de leur rapport à l'industrie. Durant la première moitié de la décennie 80 notamment, les dossiers et les propositions syndicales ont concerné toutes les filières industrielles. Mais, les décisions gouvernementales et les mesures de réduction de capacité et d'emploi (charbon, sidérurgie, navale, textile, téléphonie...) ont nié cette démarche<sup>8</sup>. Ajoutons que la surdétermination politique, liée au durcissement des rapports avec *le gouvernement socialiste*, pèsera beaucoup pour bloquer une démarche de proposition dont, pourtant, le syndicalisme avait particulièrement besoin.

---

<sup>7</sup> Cf G.Alezard, Le Peuple n° 1169 du 9 février 1984 page 3 et suivantes.

<sup>8</sup> On relira avec intérêt, sur cet aspect notamment, « *Un syndicalisme moderne* » de Henri Krasucki, publié en 1986, et qui revient sur l'expérience des rapports syndicalisme/gouvernement de la période.

Comme toujours dans les situations de crise, et probablement de façon plus aiguë au cours de cette décennie, la question de la compréhension de la situation et plus précisément **la place des questions économiques** dans le combat syndical se trouve au cœur des débats. Ce thème est en effet récurrent dans l'histoire du syndicalisme, et notamment dans celle de la CGT. Le couple « *social-économique* » a connu une vie mouvementée ; s'il n'a jamais été jusqu'au divorce, il a été traversé de débats vifs, de conflits, voire de séparations momentanées. Il n'a jamais été simple d'occuper à la fois le terrain social et celui de l'économie, jamais facile de bâtir et d'assumer une pratique où se conjuguent ces deux composantes d'une même responsabilité syndicale. C'est pourtant la voie de l'efficacité, dès lors que la démarche s'identifie au mouvement social et prend en compte les réalités.

La décennie 70 (et depuis, les suivantes, toutes choses égales par ailleurs !!!) a posé en permanence cette nécessité : la complexité des problèmes, le caractère nouveau de nombre d'entre eux, la nature des luttes de la période et aussi, à partir de 1981, le rapport inédit des rapports au gouvernement, ont exigé du syndicalisme qu'il conjugue en permanence économique et social, revendications et propositions. Non sans difficultés. Même si les orientations de Congrès et les positions de la direction confédérale durant cette période insistaient sur la nécessité de « *lier dans un même mouvement, objectifs économiques et revendications sociales* », hésitations et frilosité se sont exprimées largement au sein des organisations, à divers niveaux.

La crainte d'entrer « *dans le monde douteux de l'intégration* » ou dans « *la zone piégée de la collaboration de classe* », la culture tenace du « *grand soir* » se conjugaient pour contester la place pourtant essentielle du versant économique dans le combat syndical et les besoins d'intervention des salariés sur la gestion. Ainsi, entre lutte pour les revendications sociales immédiates, primauté à la résistance d'une part, bataille idéologique d'autre part, il n'y aurait que fort peu de place pour l'action sur le terrain économique renvoyée au lendemain de « *la rupture* ». On vérifiait à cette occasion deux tendances, issue d'origines et de motivations différentes, mais convergentes : celle des dirigeants d'entreprises qui s'efforcent d'empêcher toute intrusion des salariés dans la chasse gardée de la gestion et celle de syndicalistes chez qui dominait le règne du « *Vade retro Satanas* » face à la gestion. Ainsi, un tabou, celui de la gestion, paradoxalement, et pour des raisons différentes, se cultive alors sur les deux rives : coté patronal et coté syndical.<sup>9</sup>

Tout évidemment n'a pas relevé de débats internes. De « l'extérieur » les obstacles n'ont pas manqué. Ainsi, entre autres exemples, il est évident qu'ultérieurement, l'affaiblissement et les avatars des nationalisations ne plaideront guère en faveur de l'évolution syndicale nécessaire. **En effet, si les nationalisations des années 80 ont été caractérisées par leur très grande dimension, la complexité de leur structure, de leur organisation et de leurs productions**, ces données ont été marquées par leur plus ou moins grande rationalité et une inégalité d'efficacité de leurs systèmes productifs. Certes, il faudra prendre en compte tout à la fois les dégradations du passé – la quasi totalité des groupes industriels alors nationalisés en 1981 étaient le plus souvent à bout de souffle, sinon exsangues -, les contradictions de la période et aussi les exigences de la politique de développement affichée.

Mais, les restructurations opérées seront marquées du sceau de l'ambiguïté et de nombreux revirements, à l'instar des politiques charbonnières, sidérurgiques ou encore des groupes électroniques. Les nationalisations, leur statut, leur rapport à l'Etat, ont permis à ces

---

<sup>9</sup> Cf. « Faut-il réinventer le syndicalisme ? » - G. Alezard, L. Brovelli, G. Delahaye, J. M. Leterrier, éditions l'Archipel, 1995.

groupes, certes avec des coûts sociaux importants, de « *faire du gras* » productif et financier et de se relancer avec « *efficacité* » dans la compétition internationale. Mais, les choix restant globalement pilotés par la seule rentabilité financière qui s'est presque toujours opposée à la recherche de coopérations structurelles nationales, finalement, bien peu de choses démarquaient la stratégie des groupes industriels publics de celle des groupes privés. Ces réalités ont fait monter deux questions essentielles : d'une part, quel contenu doit avoir la gestion du secteur public pour que celui ci contribue au « *changement* », donc quels critères de choix et de décisions doivent y prévaloir et, d'autre part, quelle dynamique doit animer cette gestion, question qui renvoie à celle de la démocratisation, à sa dimension sociale, au rôle que doivent pouvoir y jouer les salariés à tous les niveaux de l'entreprise ? Enfin, les relations Etat/entreprises publiques ont connu une évolution allant dans le sens d'une étatisation n'offrant à leurs choix de gestion qu'une marge de manœuvre tout à fait limitée. En contrepartie, celles ci, jouant de ces contraintes, ont réduit au strict minimum les possibilités et les capacités d'intervention des travailleurs dans la gestion, que ce soit dans les conseils d'administration, à travers les instances représentatives classiques, tandis que les conseils d'ateliers promis sont restés dans les cartons...

Cela étant, durant toutes ces années, avec beaucoup d'inégalités, l'expérience syndicale s'est enrichie d'incitations et d'interventions syndicales concrètes sur les choix des entreprises. Les luttes ont montré avec beaucoup de force cet aspect du lien indissociable entre progrès économique, réponse aux besoins des salariés et conditions de l'efficacité. Les exemples sont d'ailleurs plus nombreux qu'il n'y paraît. Dans un contexte inédit à maints égards, le syndicalisme CGT a formulé de nombreuses propositions, dans les entreprises, au plan sectoriel comme au niveau interprofessionnel et cela, même si les avancées faites durant les conflits ont eu tendance à s'estomper, dès lors que la phase aiguë de la lutte est passée. Il reste que celles-ci ont nourri ou accompagné des luttes de grande portée qui n'ont pas été sans effets, pour marquer des avancées, pour freiner ou retarder des objectifs patronaux ou gouvernementaux.

Il y va finalement du rapport de forces, sur les conditions duquel l'expérience de cette période a beaucoup apporté. Le rapport de forces se construit globalement, dans une combinaison toujours renouvelée, associant état d'esprit des travailleurs et de l'opinion exprimant contradictoirement aspirations et blocages, convictions et doutes, détermination et fatalisme, rapprochement et dispersion, convergences et diversités. Le syndicalisme ne se réduit pas à la lutte. Il ne saurait confondre **la finalité**, c'est à dire les intérêts et les attentes des salariés, et **le moyen**, l'action syndicale et le mouvement social. Le syndicat a aussi vocation de négociateur, sachant bien entendu que luttes et rapport de forces sont un facteur décisif d'une négociation. Il faut négocier tout ce qui peut l'être, avec l'opinion, et sous le contrôle permanent, des intéressés. Mais le « *tout ou rien* » ne peut constituer le *credo* du syndicalisme, car la notion même de rapport de forces en induit une autre, celle d'accords, de compromis qui en sont le résultat.

Les syndicalistes ont beaucoup appris à cet égard. Au-delà de la démarche affichée, **une autre question surgit, celle de la méthode et des contenus**. Le regard sur ces décennies fournit de véritables indicateurs des travers dans lesquels il ne faut pas tomber. Il en est ainsi de la tendance à globaliser au détriment de la connaissance et de la prise en compte des réalités vécues sur le terrain par les salariés, ou encore d'un volontarisme ignorant l'état d'esprit et des attentes réels des travailleurs. De même, il faut se garder de propositions émanant du seul « *sommet* », comme octroyées en quelque sorte aux travailleurs, alimentant la délégation de pouvoir au détriment de l'élaboration par les intéressés eux-mêmes...



## **Du passé, faisons profiter le présent....**

Sans prétendre à une analyse exhaustive, ces quelques éléments permettent d'affirmer que la capacité d'intervention de la CGT sur les problèmes industriels s'est construite sur une expérience acquise aussi dans des réflexions et actions développées durant ces décennies. L'exigence d'une reconnaissance du rôle social des salariés en tant que producteurs, de leur apport à la société est l'un des éléments nouveaux des luttes de cette période. Au-delà de leurs caractères spécifiques et différenciés, celles-ci sont porteuses de potentialités dont la nature est riche d'enseignements pour le syndicalisme en général. Autre enseignement « universel », ce regard porté sur ces années confirme encore qu'il faut tenir compte des évolutions qui marquent les structures productives et financières, les contenus et les modes de gestion de la production, des hommes et de la finance, les pratiques patronales, les politiques étatiques...

Cela ne doit pas cependant conduire à sous-estimer les difficultés à maîtriser l'analyse de situations complexes et très évolutives. En témoignent à l'époque les débats autour de « *la croissance retrouvée* », du « *nouveau dynamisme des investissements productifs* », du « *redressement de l'emploi industriel* » et aussi l'influence qu'ont exercé (déjà ou encore ??) les discours dominants (*taille critique, flexibilité des productions, des hommes, des structures... au nom des mutations technologiques ou des nécessités internationales...*) concernant divers aspects des réalités industrielles, notamment sur les salariés et sur le niveau des luttes.

### **1 . Des certitudes se dégagent.**

D'abord, première certitude, **aucune économie ne peut supporter un affaiblissement durable de son industrie sans hypothéquer ses capacités propres de maîtrise de son avenir**. L'industrie, au plein sens du terme, production et services associés, demeure toujours un facteur d'indépendance économique, une base de la souveraineté nationale, le principal moteur de la croissance globale d'une nation.

Ensuite, deuxièmement, **le débat n'est pas celui de savoir s'il faut ou non « moderniser », mais de préciser, de débattre et d'agir sur la finalité de cette modernisation**, stratégies de profit soumises de plus en plus aux critères de rentabilité ou recherche d'une efficacité économique et sociale fondée sur les besoins sociaux ? Or les opérations de modernisation de la période ont été marquées de trois dimensions ; « *modernisation productive* », reposant sur un ajustement structurel liquidant des capacités de production utiles mais jugées non rentables, et sur un courant d'investissement de productivité destiné à redresser la productivité apparente du travail, « *modernisation financière* », conjuguant une déréglementation financière permettant aux firmes d'assurer leur rentabilité sur les marchés financiers avec le développement d'une nouvelle mixité d'association public/privé et finance/industrie, de financer leurs redéploiements, « *modernisation sociale* » avec le but de soumettre le plus étroitement possible les salariés aux stratégies des firmes, débouchant sur un affaiblissement important de l'efficacité productive consécutive à la dégradation globale du potentiel et des compétences de la main d'œuvre salariée.

Troisième enseignement, **les politiques ont considérablement accompagné, voire précédé la mise en œuvre de ces stratégies industrielles**, politique économique conduite par les gouvernements, et aussi politique du « franc fort », moyen et résultat du couplage du franc au deutsche mark. De tous ces éléments, une idée force se dégage : hier comme aujourd'hui, les processus de désindustrialisation/réindustrialisation/recomposition ne

doivent rien à la fatalité : ils sont les conséquences d'orientations et de décisions nocives et discutables (pourtant la discussion en est rarement tolérée dans les entreprises comme au plan national). Il faut évidemment souligner que tout ne se situe pas sur le seul terrain hexagonal. Le syndicalisme, d'un même mouvement, doit intervenir pour faire bouger le contenu des politiques publiques françaises et européennes et rompre avec l'exclusivité des objectifs financiers et de productivité ; l'enjeu est notamment d'engager des coopérations plus solidaires et socialement plus efficaces sur des politiques communes, singulièrement sur le terrain industriel. Il doit en être ainsi pour des filières de production, frappées en permanence du « carton » rouge du coût du travail, et qu'il faut sortir de l'approche restrictive et destructrice de la « compétitivité territoriale » qui règne en maître de Paris à Bruxelles : énergie, construction navale, électronique, téléphonie, chimie, voire médicaments et toujours textile..., autant d'éléments essentiels pour nourrir la notion de « biens publics ».

**Ces décennies marquent le besoin d'une politique industrielle de développement lisible, claire,** question aujourd'hui devenue taboue dans les milieux officiels. Il y a même une spécificité nationale : la France est une des premières nations industrielles et, pourtant, cette question de politique industrielle est encore trop souvent absente du débat économique. Le terme est de plus en plus contesté. Certes, il ne saurait être question de prétendre revenir à la « *case départ* » de l'appareil productif d'hier. Il n'y a pas de réponse toute faite ? Sans doute. La notion même de politique industrielle a changé ? C'est à vérifier.

Raison de plus pour en débattre, à la lumière de l'action de la CGT durant la période. Que signifie aujourd'hui ce concept de « *politique industrielle* » ? Qu'est ce alors qu'une politique publique orientant, pilotant et mettant en œuvre des choix industriels cohérents et dynamiques ? Est-ce possible, de nos jours, de définir et d'appliquer une politique structurelle visant à placer le système productif en capacité d'y jouer un rôle efficace de création de richesses ? Quels projets collectifs, pour quelle industrie, avec quelle imbrication des services, quels rapports public/privé pour une efficacité économique et sociale, quels types de financements et quels contrôles d'utilisation des fonds ? Comment affronter l'enjeu, bien réel, de la compétitivité ? Comment prendre en compte la diversité des nombreux acteurs concernés, notamment des salariés, et leur capacité d'intervention ? ? ?

A ces questions, il n'y a pas de réponses toutes faites. Mais on peut citer des repères, qui sont autant de conditions pour une action syndicale pour une nouvelle efficacité : partir du travail, (comme fondement d'une démarche qui considère les salariés au travail comme source essentielle de l'efficacité productive), énoncer les besoins économiques et sociaux et les activités correspondantes, exiger la transparence des gestions, intervenir sur les choix d'investissement, et sur tout cela, poser et gagner la bataille de l'intervention des salariés.

## **2 . Les droits des travailleurs, question n° 1.**

Sur ce dernier point, expérience d'hier ou exigence d'aujourd'hui, sur ce terrain des restructurations et des fusions, mais aussi sur le contenu et sur les enjeux du développement comme de la lutte syndicale, c'est sans doute la question de **la place et du rôle des salariés qui fait la « une sociale et économique »**. La période fait monter les exigences de mutations profondes du mode et des pratiques et des acteurs de gestion des entreprises et tout particulièrement sur le terrain de la politique industrielle.

Le terrain n'est pas seulement hexagonal, c'est tout le monde capitaliste développé qui est sur la sellette. Des firmes jusqu'alors de taille européenne se sont hissées aux premiers rangs mondiaux de leur secteur. D'autres ont accepté de renoncer à leur nom et à leur histoire pour s'allier à des concurrents avec lesquels ils livraient bataille auparavant. Hier, le banquier finançait les entreprises, aujourd'hui c'est l'actionnaire, hier, il fallait payer les intérêts sur des prêts, aujourd'hui, il faut payer les dividendes et maintenir très haut les cours de bourse pour attirer ou garder les fonds de pension dans l'actionariat. Partout, les claquements de tiroir caisse se font écho sans que jamais ne soient clairement énoncés et surtout jamais débattus les enjeux, ni la finalité économique. La zone devient une immense grande surface où les groupes viennent faire leur marché, remplir ... et faire payer leur caddie sur le dos de l'emploi notamment ! Ainsi du Textile-Habillement, devenu le centre d'un jeu de Monopoly particulièrement destructeur : c'est la fuite en avant dans les délocalisations pour mieux transformer en argent frais les actifs immobiliers et l'emploi. Certes, aujourd'hui, la démarche est différente des années 60-70, voire 80 où les courses se faisaient dans tous les rayons. On passe de la dispersion « conglomérale » à la concentration sur quelques métiers entre groupes déjà importants. C'est une sorte de « remake » du « *big is beautiful* ».

**Le problème, c'est que les hommes sont aux abonnés absents.** Les bouleversements qui ont jalonné ces décennies, les accords industriels, les fusions, les processus étendus de sous-traitance, les délocalisations, sous pilotage quasi exclusif de la rentabilité financière et sous contrainte d'une concurrence exacerbée, tout cela se déroule, sans que les salariés soient consultés, pas même informés, et sans que les dirigeants soient convoqués sur la validité des décisions prises, sans qu'ils soient en quelque sorte « mis en examen économique et social », même et surtout si ces décisions s'avèrent lourdes de conséquences sociales, économiques et financières et mettent en cause la logique et les pratiques des groupes et des secteurs professionnels concernés.

**L'enjeu, aujourd'hui comme hier, en dépit de différences économiques et sociales bien réelles, est donc bien celui de la place des salariés** appelés à soutenir ou (et) à subir cette frénésie du gigantisme, et toujours exclus de toute vraie possibilité de débat sur les objectifs économiques et industriels, sur leur finalité et, *a fortiori*, privés du droit à formuler et à assumer des solutions alternatives. Un seul cap est affiché, qu'on leur demande de tenir, « *gagner la guerre économique* ». Certes, de nos jours, le volume de l'information économique et sociale dans les entreprises est considérable, mais quantité ne veut pas dire qualité. Les travailleurs sont en quelque sorte interdits de séjour quand il s'agit de la stratégie économique et sociale. On peut beaucoup discuter **des** décisions, mais on ne peut jamais discuter **les** décisions et encore moins proposer d'autres choix. De fait, les acteurs de l'entreprise sont dessaisis, quand ils ne sont pas sanctionnés. Encore une fois, l'expérience le confirme, ni l'analyse ni les décisions ne doivent être abandonnées aux managers et aux actionnaires.

Le fossé avec les besoins de l'économie, avec les attentes des salariés n'a cessé de se creuser. Aujourd'hui, la performance globale dépend de la maîtrise collective et qualitative des processus de production, de la qualité d'adaptation et de motivation individuelle. Elle suppose un régime de croissance fondé sur la technologie, l'information et les savoirs. Alors, la compétence collective des salariés, leur capacité d'apprendre, de maîtriser les évolutions nécessaires ou souhaitées, d'intervenir sur les questions de la gestion deviennent **la composante majeure. Ce ne sont plus les équipements qui fixent les capacités productives, avec une main d'œuvre venant les actionner, ce sont les salariés, leurs compétences, leur organisation collective qui déterminent ces capacités, avec les équipements qui permettent de les réaliser.**

Ces mutations, ces bouleversements ont fabriqué de l'inédit, du « non résolu », et réclament des solutions à inventer, des pratiques à expérimenter, avec une certitude : si les problèmes d'aujourd'hui ne sont pas forcément justiciables des rôles et des réponses d'hier, ces derniers, leurs résultats ou leurs limites, et surtout l'expérience acquise, sont autant d'éléments à étudier, voire de repères et de jalons pour énoncer des solutions efficaces, quitte à opérer les corrections de trajectoires nécessaires.. L'objectif n'est pas seulement de corriger des « excès » du marché, ou des « bavures » de la restructuration. **Il y a urgence de nouvelles régulations, publiques, collectives, nationales et internationales. Il s'agit de renverser les tabous de la gestion La situation appelle des propositions hardies, novatrices, alternatives, résultant d'un débat et de concertation avec les intéressés et donc en premier lieu, les salariés.** L'enjeu n'est pas d'abord de motivation, mais avant tout de leur place dans l'entreprise et de leurs moyens d'intervention pour une véritable révolution de l'organisation et de la gestion de l'entreprise.

Cela suppose par exemple des réseaux de débat dans les entreprises, entre salariés, entre salariés et hiérarchie, entre salariés et syndicats, des droits spécifiques pour l'élaboration de propositions et l'intervention, avec des lieux et des mandats à préciser, avec des extensions de prérogatives pour les représentants des personnels, les C.E. et les organismes paritaires. Sur cette question des restructurations, des fusions, des délocalisations, pourquoi ne pas instituer et légaliser la consultation, a priori, des salariés, et des droits pour les syndicats des entreprises concernées de se concerter, d'informer les actionnaires, les clients, la population de leurs analyses et de leurs propositions, ce que, là encore, les débats des dernières décennies ont amplement confirmé ?

**Il y va d'un véritable droit d'ingérence**, non pas pour on ne sait quel droit de s'immiscer dans des affaires qui seraient étrangères au monde du travail, mais pour que celui-ci intervienne sur ce qui conditionne sa vie, son emploi, son présent et son avenir, comme auteur, acteur, interprète. Il s'agit en fait pour les salariés et pour le syndicalisme, chacun à sa place, de s'impliquer sur des choix et des propositions fondés sur les besoins économiques et sociaux. Encore faut-il ne pas réduire les propositions syndicales à de simples justifications des revendications, partant du principe que le « *social* » seul fait l'économie efficace.

Entendons nous bien : l'objectif n'est pas d'intervenir pour une « *meilleure gestion* », mais pour une « *autre* » gestion, fondée sur autre logique. Le syndicalisme ne peut camper sur le refus. Il ne suffit pas de pouvoir discuter des décisions, mais encore faut il pouvoir *débattre* des options possibles, des scénarii, *a priori*, et pas seulement *a posteriori*. Pour gagner en crédibilité et en efficacité, l'action syndicale ne doit rien désertier. La défense des salariés ne peut se réduire à la seule résistance, ni à l'on ne sait quel regard obsessionnel sur la ligne bleue de « *la case départ* », dans l'attente de jours meilleurs. L'expérience montre que la défense exclusive des acquis entrave la recherche d'une démarche alternative, selon l'apparent bon sens « *qu'il faut déjà garder ce qu'on a, après on verra...* ». L'issue réside dans des propositions rapprochant et transcendant les diversités revendicatives et sociales, pour mettre le syndicalisme en position d'anticiper ou, à tout le moins, d'énoncer les alternatives autonomes, crédibles et mobilisatrices.

Tel est bien l'enseignement et l'exigence de ce retour sur image des décennies 60-80 !

