



**HAL**  
open science

# L'impact de “ mai-juin 1968 ” sur la régulation sociale : Le cas de deux entreprises d'État en Haute-Garonne (1960-1975)

Michael Llopart, Clair Juilliet

## ► To cite this version:

Michael Llopart, Clair Juilliet. L'impact de “ mai-juin 1968 ” sur la régulation sociale : Le cas de deux entreprises d'État en Haute-Garonne (1960-1975). *French Politics, Culture & Society*, 2018, 36 (2), pp.75-102. <10.3167/fpcs.2018.360204>. <halshs-01889484>

**HAL Id: halshs-01889484**

**<https://shs.hal.science/halshs-01889484v1>**

Submitted on 11 Jan 2019

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.



HAL Authorization

## **L'impact de « mai-juin 1968 » sur la régulation sociale : Le cas de deux entreprises d'État en Haute-Garonne (1960-1975)**

**JULLIET Clair et LLOPART Michael**

Les événements socio-politiques de la fin des années 1960 représentent un moment de contestation de l'ordre établi et de bouillonnement social important, bien connu des historiens. En France, avec 6 à 10 millions de grévistes suivant les estimations, l'épisode de « mai-juin 1968 » constitue le plus grand mouvement de grève que le pays ait connu au XX<sup>e</sup> siècle. Cependant, pour des raisons diverses, il est resté privé de « lendemain mémoriel<sup>1</sup> ». Si jusqu'aux années 2000, l'historiographie a privilégié la révolte estudiantine ou les aspects sociétaux et culturels du « joli mois de mai » – principalement dans sa dimension parisienne –, elle a entrepris depuis un renouvellement de ses thématiques, en particulier à l'occasion du quarantième anniversaire de ces événements. Mai 1968, c'est aussi juin, et c'est également le monde ouvrier, tant est si bien que l'épisode invite à une redécouverte sociale, dégagée des enjeux idéologiques qui avaient pu influencer les analyses jusque dans les années 1990.

En 2008, à l'occasion du quarantième anniversaire de mai-juin 1968, on comptait encore qu'un faible nombre d'études relatives à la dimension salariale<sup>2</sup>. Concernant la région toulousaine, le bilan s'avérait encore plus mince, puisqu'un seul travail, daté de 1979, abordait cette grève à l'échelle du département<sup>3</sup>. Souhaitant s'inscrire dans la lignée du nouveau historiographique sur les « années 1968 » amorcé au plan national notamment par Xavier Vigna, Alain Boscus<sup>4</sup> a relayé cet élan au plan local en encourageant ses étudiants à travailler sur ce thème. Il souhaitait ainsi contribuer à un élargissement des connaissances en questionnant les stratégies des acteurs locaux à court et moyen terme, à l'échelle de Midi-Pyrénées, un territoire périphérique qui s'est tardivement ouvert à la grande industrie. Ses deux principales branches d'activité, l'aéronautique d'une part et la chimie d'autre part, s'y sont surtout développées grâce à l'action volontariste des pouvoirs publics tout au long du XX<sup>e</sup> siècle.

Dans cette contribution, il s'agit d'analyser les répercussions de mai-juin 1968 dans ces deux secteurs nationalisés, fleurons de l'industrie régionale. Implantées dans l'agglomération toulousaine, les deux entreprises majeures, Sud-Aviation<sup>5</sup> et l'Office national industriel de l'Azote (ONIA)<sup>6</sup>, constituent des objets d'étude intéressants, dans la mesure où ils permettent de s'interroger sur la manière dont ont été vécu et géré les mouvements sociaux de la « décennie 68 » dans les établissements publics industriels<sup>7</sup>. En dépit de nombreuses études portant sur la période, la situation des industries relevant du secteur nationalisé ou le rôle de l'État en tant que patron, restent des sujets largement méconnus<sup>8</sup>. Pourtant, il semble légitime de s'interroger sur ces sujets spécifiques, afin d'observer si les entreprises publiques s'inscrivent ou non dans la typologie communément admise par

---

<sup>1</sup> Bernard Pudal, Jean-Noël Retière, « Les grèves ouvrières de 68, un mouvement social sans lendemain mémoriel », in Dominique Damamme, Boris Gobille, Frédérique Matonti (dir.), *Mai-Juin 68*, Paris, Éditions de l'Atelier, 2008, p. 207-221.

<sup>2</sup> Xavier Vigna, *L'insubordination ouvrière dans les années 1968. Essai d'histoire politique des usines*, Rennes, PUR, 2007.

<sup>3</sup> Dominique Jallageas, *Les grèves ouvrières dans l'agglomération toulousaine en mai-juin 1968*, Mémoire de maîtrise, Université Paris I, 1979.

<sup>4</sup> Alain Boscus explicite cette démarche collective dans son article : « La confrontation sociale dans l'aéronautique toulousaine », *Midi-Pyrénées-Patrimoine*, Hors série, n°2, décembre 2010, p. 82-91.

<sup>5</sup> Elle devient la Société nationale industrielle Aérospatiale (SNIAS) en 1970.

<sup>6</sup> Elle devient l'Azote Produits Chimiques (APC) en 1968.

<sup>7</sup> Le personnel de ces établissements industriels concurrentiels ne relève pas du fonctionariat.

<sup>8</sup> Xavier Vigna, Michelle Zancarini-Fournel, « Mai 68 », in Jean-Claude Daumas (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2011, p. 1335.

l'historiographie (hausse des tensions sociales, grève, reflux, etc.). En outre, cette étude comparée vise à mettre en lumière les divers modes de « régulation sociale<sup>9</sup> » exercés par les acteurs (État-patron, syndicats, etc.) en fonction des enjeux socio-économiques à l'œuvre dans les deux secteurs d'activité que représentent l'aéronautique et la chimie. Sud-Aviation et l'ONIA se trouvent en effet placés dans des situations singulières au milieu des années 1960, au moment où le V<sup>e</sup> Plan (1966-1970) entre en vigueur. Les deux firmes ne jouissent pas du même statut et des mêmes potentialités de développement. Si l'industrie de constructions aéronautiques traverse une crise de soudure programmatique dans un contexte de concentration de ses structures, elle fait néanmoins partie des secteurs de pointe que l'État entend développer en priorité, à l'instar du spatial, de l'électronique ou encore de l'informatique<sup>10</sup>. Or, il n'en est pas de même pour une industrie chimique plus vieillissante, qui, sous l'effet de la construction du Marché commun, entre dans une phase de déclin, marquée par une crise de reconversion et de compétitivité. La chimie lourde ne représente plus un secteur prioritaire de la politique industrielle étatique.

Ainsi, dans quelle mesure la place très inégale qu'occupent ces deux entreprises dans le dispositif industriel français, conduit-elle les pouvoirs publics à adopter des usages différents à leur égard, pour contribuer à la résolution des conflits sociaux dans l'après mai-juin 1968 ?

L'étude des antécédents, du déroulement et « [des] héritages de Mai 68<sup>11</sup> » à moyen terme, dans ces deux Sociétés nationalisées, peut permettre d'éclairer sous un jour nouveau cet épisode de l'histoire ; à condition bien sûr de les aborder non comme simple événement, mais comme moment charnière dans l'évolution de la régulation et la confrontation sociales. À l'image des travaux d'Alain Leménorel sur la région caennaise<sup>12</sup>, cette grève doit être replacée dans la continuité des tensions sociales qui ont jalonné l'ensemble de la décennie. Malgré une situation de plein emploi, du moins jusqu'en 1965, la période 1949-1969 « est traversée par de fréquentes tensions sociales<sup>13</sup> ». Cette conflictualité s'ordonne autour d'un pivot, d'un « épicycle<sup>14</sup> » : la crise de mai-juin 1968. Si les grèves et les affrontements sont récurrents dans les années 1960, les trajectoires suivies dans les divers secteurs industriels dans la décennie suivante, traduisent des cas différents. La chimie ou l'aéronautique constituent de bonnes études de cas pour le confirmer.

## **I. Une régulation sociale heurtée. Le cas de Sud-Aviation Toulouse (1960-1974)**

Après la Deuxième Guerre mondiale, l'aéronautique s'affirme progressivement comme l'une des pierres angulaires de l'indépendance nationale française et comme l'un des marqueurs du haut degré de technicité du pays. Symbole de la modernité toulousaine<sup>15</sup>, le secteur rassemble une main-d'œuvre qualifiée importante dans plusieurs entreprises privées (Breguet ou Latécoère) et nationalisées<sup>16</sup>. En 1965, Sud-Aviation compte 27 750 salariés répartis dans huit établissements<sup>17</sup>

---

<sup>9</sup> Jean-Daniel Reynaud, « Pour une sociologie de la régulation sociale », *Sociologie et sociétés*, vol. 23, n°2, 1991.

<sup>10</sup> Robert Delorme, Christian André, *L'État et l'économie : un essai d'explication de l'évolution des politiques publiques en France, 1870-1980*, Paris, Seuil, 1983, p. 263.

<sup>11</sup> Laurent Jalabert, « Mai 1968 en 2008, un sujet d'histoire immédiate », *Cahiers d'histoire immédiate*, n°34, 2008, p. 164.

<sup>12</sup> Alain Leménorel, *68 à Caen*, Paris, Cahiers du temps, 2008. Voir aussi Jacques Capdevielle et René Mouriaux dans *Mai 68. L'entre-deux de la modernité. Histoire de trente ans*, Paris, FNSP, 1988.

<sup>13</sup> Jean-François Eck, *Histoire de l'économie française. De la crise de 1929 à l'Euro*, Paris, Armand Colin, 2009, p. 71.

<sup>14</sup> Philippe Artières, Michelle Zancarini-Fournel (dir.), *68. Une histoire collective (1962-1981)*, Paris, La Découverte, 2008.

<sup>15</sup> Rosemary Wakeman, *Modernizing the Provincial City: Toulouse 1945-1975*, London, Harvard University Press, 1997, p. 201 à 206.

<sup>16</sup> Guy Jalabert, Jean-Marc Zuliani, *Toulouse, l'avion et la ville*, Toulouse, Privat, 2010.

spécialisés dans les hélicoptères, les avions ou encore les engins<sup>18</sup>. Toulouse (6 700 salariés) est occupé à la fabrication de Caravelle, aux premiers développements de Concorde ainsi qu'à des opérations de sous-traitance pour diverses entreprises. Mai-juin 1968 s'inscrit dans des pics de conflictualité sociale qui traversent l'établissement toulousain dans les années 1960 et la première moitié des années 1970. Cette période d'intense conflictualité apparaît comme un moment charnière pour le mouvement social et la source d'un changement de paradigme de la négociation collective. Il s'agit de revenir sur la décennie 1960, pour démontrer que si elle marque un pic dans la conflictualité sociale, elle se situe aussi à la charnière entre deux époques, dont mai-juin 1968 constitue le pivot le plus emblématique. On assiste dans l'entreprise, certes confrontée à des difficultés industrielles, à une fin précoce des années 1968.

### 1. L'embrasement : Une décennie très conflictuelle (1960-1967/8)

Au plan social, l'industrie aéronautique connaît une conflictualité importante notamment due à une politisation croissante du mouvement ouvrier à partir des années 1930 et à la présence d'un syndicalisme d'obédience communiste puissant<sup>19</sup>. Dans le cas toulousain, la CGT doit composer avec un syndicalisme socialisant et moins ouvrier, incarné par une CGT-FO capable de représenter une alternative crédible pour les salariés après la scission de la fin 1947<sup>20</sup>. Les deux organisations développent des approches différentes (propositions industrielles, moyens d'action, etc.) mais parviennent, à la fin des années 1950, à impulser des dynamiques revendicatives communes, qui tendent à accroître leur capacité à peser dans les négociations. En déclin depuis 1948, la CGT reste encore néanmoins largement majoritaire en avril 1968 (46,1 % des suffrages exprimés pour 25,7 % à FO, 19,2 % à la CFDT et 8,9 % à la CGC).

#### *La construction de l'unité d'action syndicale*

L'incapacité des organisations syndicales à s'entendre dans un contexte marqué par la guerre froide, entrave leur capacité à obtenir des avancées sociales. Dans la deuxième moitié des années 1950, en dépit de rapprochements plus tactiques que stratégiques, les divergences restent importantes. Si dès 1958, une gestion commune (CGT et FO) du Comité d'établissement (CE) est possible, la CFTC n'y est associée qu'en 1964 et la CGC, à la marge, en 1966. L'unité d'action se construit autour des tensions sociales qui rythment la décennie.

En 1960-1961, la question des salaires devient centrale dans la négociation collective. La conflictualité prend des formes diverses (négociations, grève, commission de conciliation, etc.), connaissant deux pics d'intensité rapprochés. Entre avril et juin 1960, une première phase de mouvement marque une prise de contact entre les travailleurs des différents établissements. Mais il peine à se structurer au plan national et intersyndical et se clôt sur un demi-échec<sup>21</sup>, ainsi que sur le décret du 22 juin, qui soumet les augmentations de salaires à un accord gouvernemental préalable. Plusieurs tentatives de conciliation sont menées dans les mois suivants avec la Direction, « mais les résultats [demeurent] décevants<sup>22</sup> ». Une seconde grève, plus unitaire et mieux coordonnée, s'étend de

---

<sup>17</sup> Marignane, La Courneuve, Toulouse, Suresnes, Bouguenais, St-Nazaire, Courbevoie, Cannes et Rochefort.

<sup>18</sup> André Puget, *Sud-Aviation 1965*, Brochure commerciale, p. 8.

<sup>19</sup> Herrick Chapman, *L'aéronautique. Salariés et patrons d'une industrie française (1928-1950)*, Rennes, PUR, 2011.

<sup>20</sup> Yannick Delpoux, *Étude sur la scission de la CGT et la naissance de la CGT-FO en Haute-Garonne*, Thèse de doctorat d'histoire sous la dir. de Rolande Trempé, 1990, Toulouse.

<sup>21</sup> Comité intersyndical de Sud-Aviation, *Résolution*, Paris, 15 juin 1960.

<sup>22</sup> CGT, *Éléments de réflexion*, Toulouse, 11, 12, 17 et 20 juillet 1961, n°1 à 4.

mars à juillet 1961, mais ne permet pas non plus d'obtenir des avancées en matière de salaires, la Direction se retranchant une fois encore derrière des consignes gouvernementales.

### *La grève du « tam-tam de la colère<sup>23</sup> » en 1963*

Au premier semestre de 1963, les dessinateurs du Bureau d'études (BE) se mobilisent pour l'augmentation de leurs rémunérations. Le 19 mars, la CGT soumet un mémorandum sur l'évolution des salaires entre mars 1957 et janvier 1963<sup>24</sup>. Le syndicat constate un retard important non seulement sur les autres établissements, mais aussi sur les entreprises locales et sur la moyenne nationale. Le 11 avril, il impulse une mobilisation spécifiquement ouvrière (2 500 grévistes) autour de la revendication : « nos trente francs », qui dure du 18 avril au 4 juillet<sup>25</sup>. Le conflit témoigne d'une combativité importante. L'usine est occupée par les forces de l'ordre du 28 juin au 4 juillet 1963<sup>26</sup>, ce qui n'était pas arrivé depuis les grèves de novembre et décembre 1947.

Deux stratégies s'affrontent. Pour FO, organisation modérée à Sud-Aviation Toulouse<sup>27</sup>, la grève doit être utilisée quand les autres moyens d'aboutir à un compromis ont été épuisés. En ce sens, elle juge plus efficaces les arrêts de travail rares mais illimités. La CGT est plutôt partisane de mouvements courts et répétés, qui, par les perturbations qu'ils engendrent dans la production, vise à faire pression durant des négociations. Le répertoire d'action, très divers, se déploie à l'intérieur (débrayages, défilés, refus des heures supplémentaires, fabrication de pin's, etc.) et à l'extérieur (défilés, pétitions, lâchers de ballon, etc.) des usines. L'une des caractéristiques emblématique du mouvement est la pratique du « tamtam » qui se répand dans les ateliers à partir du 12 mai. Au signal, les ouvriers arrêtent le travail et se mettent à taper en rythme sur des morceaux de tôle, obligeant tous les salariés à quitter leur poste. Le bruit devient un moyen d'action perturbant le déroulement du travail. La pratique s'amplifie dans les années suivantes...

### *Dégradation économique et raidissement social*

L'effort de planification aéronautique et de rationalisation des structures entrepris dans la deuxième moitié des années 1960, entraîne un renforcement des contraintes industrielles, économiques et sociales qui pèsent sur les entreprises nationalisées. Après les premiers succès rencontrés par Caravelle à la fin des années 1950, puis par les projets de collaboration sur Concorde au début des années 1960, l'aéronautique toulousaine entre dans une période de turbulences. La conflictualité se maintient à un niveau élevé, connaissant des phases de calme et des moments de plus grande intensité, une situation de « grève froide<sup>28</sup> », qui peut traduire des représentations parfois théâtralisées de la négociation collective. De janvier à juillet 1965, traceurs, dessinateurs et préparateurs se mobilisent pour l'augmentation de leurs salaires. Malgré l'utilisation de moyens d'actions offensifs (dont 80 heures de débrayage), le conflit partiel débouche sur un échec<sup>29</sup>. En janvier 1967, Maurice Papon remplace le Général Puget à la tête de l'entreprise. Ancien Préfet de police de Paris de 1958 à 1967,

---

<sup>23</sup> IRHS CGT, 1963 : « *Le tam-tam de la colère* », n°92, Supplément d'Informations, Toulouse, 1993.

<sup>24</sup> Syndicats CGT, *Mémorandum sur le problème des salaires à l'usine Sud-Aviation Toulouse*, Document dactylographié, 19 mars 1963.

<sup>25</sup> Les constructeurs de la Caravelle, *Tam-tam de la colère*, 45 tours, Enregistrement réalisé lors du conflit en juillet 1963, Toulouse, 2 faces.

<sup>26</sup> CGT, *Rapport : conflit Sud-Aviation Toulouse*, Document dactylographié.

<sup>27</sup> À la différence par exemple de celle de Nantes-Bouguenais.

<sup>28</sup> Christian Morel, *La grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir politique*, Travail, Octarès Éditions, Toulouse, 1994.

<sup>29</sup> CGT-FSM, *Perspectives de la rentrée*, 1<sup>er</sup> septembre 1965.

novice en matière industrielle et acteur important de la répression durant la guerre d'Algérie<sup>30</sup>, il souffre d'un manque de légitimité important auprès des salariés. Le mode de gestion technocratique du secteur par le pouvoir, ajouté au gouvernement du pays par ordonnances, suscite un regain de tensions.

Le 4 janvier 1967, le gouvernement donne son accord à la mise en œuvre d'un programme de concentration des sociétés nationalisées et privées. Cette politique, qui s'inscrit dans le cadre du V<sup>e</sup> Plan, voit l'absorption de Potez par Sud-Aviation en avril et le rachat de Breguet par Dassault en juin. L'objectif principal est de réaliser des économies d'échelle afin de renforcer la compétitivité. Les perspectives incertaines poussent une partie des salariés à engager une grève pour la préservation du secteur, l'emploi et la hausse du pouvoir d'achat<sup>31</sup>. De janvier à mars, en plus d'actions quotidiennes dans les entreprises toulousaines, une douzaine de journées d'action nationales et/ou locales sont organisées. Des affrontements avec les forces de l'ordre émaillent parfois la mobilisation<sup>32</sup>. Le conflit de début 1967 représente un prolongement des luttes antérieures et un prélude aux grèves de mai-juin 1968...

## 2. L'épicentre : la grève de mai-juin 1968

Les quatre premiers mois de 1968 marquent, à l'échelle nationale, le passage au premier plan du problème de l'emploi. Le climat économique morose contribue à asseoir le doute et à cristalliser les mécontentements. Dans l'aéronautique, la baisse des plans de charge se confirme dans plusieurs établissements au cours du mois de février. Au cours d'une conférence de presse tenue à Paris, Maurice Papon confirme que 1968 et 1969 seront des années difficiles, avant le lancement en série de Concorde et d'Airbus<sup>33</sup>. À Rochefort, où l'horaire hebdomadaire est abaissé à 40 heures, il est envisagé de licencier 350 salariés. À Saint-Nazaire, le temps de travail est réduit à partir d'avril et le début du mois de mai est marqué par des débrayages. Mais à Toulouse, la situation reste calme, même après l'arrêt de travail généralisé du 13 mai.

### *L'occupation des usines*

Comme en mai-juin 1936, l'industrie aéronautique se porte à la pointe du mouvement<sup>34</sup>. L'ambiance est particulièrement tendue à Nantes depuis plusieurs semaines. Les salariés occupent l'usine dès le 14 mai et retiennent des membres de la Direction pendant 12 jours<sup>35</sup>. À Toulouse, la grève n'est effective que le 20 mai, après un vote qui démontre qu'elle ne fait pas l'unanimité (62,7 % pour et 37,3 % contre). Ils sont près de 25 % des effectifs à occuper l'usine de Blagnac au début du mouvement<sup>36</sup>. Le même jour, les salariés de Dassault-Breguet et de Latécoère rejoignent le mouvement. L'occupation des ateliers vise non seulement à permettre aux salariés de s'organiser et de se rassembler, mais leur offre également la possibilité de se saisir, de manière éphémère, d'un espace contraint par la discipline en temps normal. Une légitimité différente s'exprime durant la grève sur le territoire des usines.

Si la symbolique de l'utilisation d'un tel moyen d'action est forte, il ne faut tout de même pas en exagérer les visées. La majorité des grévistes ne souhaitent pas un changement de propriété des

---

<sup>30</sup> S'il est connu à l'époque pour son rôle dans la répression de Charonne en 1962, il ne l'est pas encore pour des faits de collaboration.

<sup>31</sup> CGT, *L'industrie aérospatiale du V<sup>e</sup> au VI<sup>e</sup> Plan*, Paris, 1970.

<sup>32</sup> « Échauffourées « métallo-police » », *La Dépêche du Midi*, 8 février 1967.

<sup>33</sup> « Sud-Aviation prévoit deux années difficiles avant le lancement d'Airbus et de Concorde », *La Dépêche du Midi*, 14 février 1968.

<sup>34</sup> En 1936, les travailleurs de Breguet-Le Havre et Latécoère-Toulouse sont les premiers à occuper leurs usines.

<sup>35</sup> François Le Madec, *L'aubépine de mai. Chronique d'une usine occupée*, Archives et documents, CDMOT, Nantes, 1988.

<sup>36</sup> Carnet de garde manuscrit, *20 mai au 10 juin 1968*, Usine Sud-Aviation de Blagnac.

moyens de production. Il s'agit de paralyser durablement l'entreprise et de coordonner plus efficacement le mouvement. Les participants refusent de hisser un drapeau rouge au fronton de l'usine afin de préserver le consensus et d'éviter toute politisation intempestive du mouvement, à l'inverse de l'établissement de Marignane dans lequel ils votent une motion réclamant l'instauration d'un pouvoir populaire le 30 mai<sup>37</sup>. La différence entre les deux exemples montre la diversité des situations de grève et des positions auxquelles elles peuvent conduire selon le consensus réalisé entre les participants. À Toulouse, si le conflit est mené de manière unitaire et selon des modalités offensives, il marque une volonté de construire un consensus et de réaliser un compromis sur les revendications, fédérant des catégories de personnel aux intérêts ou aux volontés parfois contradictoires<sup>38</sup>. Dès lors, il s'agit de permettre une unité à la base et de dynamiser le mouvement.

#### *La création d'institutions favorisant le consensus*

Des instances sont créées par les grévistes, qui donnent au mouvement sa légitimité, auprès des salariés comme de la Direction. Le Comité central de grève (CCG), composé de manière paritaire à raison de deux membres de chaque syndicat (CGT, FO, CFDT et CGC) est relayé par trois Comités d'usine de quatre membres. Le premier se charge de diriger la grève, de l'articuler aux différents niveaux (établissement/Société, local/national, etc.), d'organiser les manifestations, etc. Les seconds s'occupent de la sécurité des installations et de la gestion de la vie quotidienne des occupants. Afin de contourner la difficulté d'association d'une partie de la hiérarchie et des ingénieurs, souvent peu préoccupés par l'action syndicale, un Comité de liaison des cadres (CLC) est formé. Il rassemble environ 200 personnes<sup>39</sup>. S'il dispose d'une certaine autonomie, notamment dans la définition des revendications ou le choix des modalités d'action, il n'est pas habilité à signer d'accords, prérogative laissée au CCG.

L'expertise de ses membres joue un rôle dans les décisions prises à l'égard de la poursuite du travail, des relations avec la Direction, de l'entretien des installations, etc. Après étude de la pertinence d'une question par le CLC, les travaux sont assurés par les grévistes, sous la direction de responsables désignés par la direction, qui veillent au respect des points techniques pour éviter tout problème (dégradations, accidents, incendies, etc.) pouvant créer des difficultés en matière d'assurances. Il semble qu'il existe au moins un comité semblable à Sud-Aviation-Suresnes, ainsi qu'un Comité de coordination des cadres qui présente un long mémorandum, demandant notamment une « gestion démocratique<sup>40</sup> » de l'industrie aéronautique et spatiale. Ces institutions, éphémères, se chargent d'assurer la pérennité de l'outil de travail pendant la grève.

#### *La conservation de l'outil de travail au cœur des enjeux*

La question de l'attention portée à l'outil de travail est une thématique centrale. Il s'agit notamment de préserver le consensus et de démontrer le sens de la responsabilité des salariés en grève. Les travailleurs sont conscients que la santé économique de leur entreprise dépend de sa capacité à maintenir son avance technique. Ils savent également qu'elle est en compétition avec son homologue britannique pour réaliser le premier du prototype Concorde, question de prestige national pour chacun des deux pays engagés dans le programme. Si le contrat prévoit que c'est la France qui doit faire voler

---

<sup>37</sup> « Construction aéronautique : aucune négociation », *Le Monde*, 30 mai 1968.

<sup>38</sup> Clair Juilliet, « Occuper une usine de haute technologie : l'exemple de Sud-Aviation Toulouse en mai-juin 1968 », *Les Annales du Midi*, n°289, 2015, Toulouse, p. 83 à 104.

<sup>39</sup> CCG, *Note manuscrite du 25 mai 1968*.

<sup>40</sup> Josée Doyère, « Comment les commissions de salariés ont-elles imaginé dans trois entreprises, les réformes à faire », *Le Monde*, 26 juin 1968.

le premier l'appareil, tout retard dans sa mise au point nuirait à la reconnaissance du haut degré d'organisation industrielle. L'action se porte principalement sur l'entretien de l'outil de travail (ordinateurs, installations, etc.) et des fabrications (cycles de maintenance, travaux jugés urgents, etc.).

La grève à Toulouse s'achève sur la signature d'un protocole d'accord de trois pages<sup>41</sup> approuvé par les salariés le 11 juin 1968. Il entérine des concessions en matière de salaires, la mensualisation progressive des ouvriers ou encore une réduction du temps de travail<sup>42</sup>. Maurice Papon est remplacé par Henri Ziegler dès le mois d'août. Dans les mois suivants, le creux dans les plans de charges s'amplifie et les tensions redoublent dans l'établissement, tandis que les projets de restructuration ravivent les craintes liées à l'emploi. La CGT et la CFDT, trop sûres de leur force dans l'après-1968, poursuivent leur logique de confrontation, entraînant une riposte de la part de la Direction.

### 3. Un changement de paradigme social (1968-1974/5)

Avec la création de la SNIAS, un changement de paradigme révèle, l'épuisement d'une régulation sociale fondée sur des logiques contestataires. Alors que l'entreprise poursuit son intégration internationale et commerciale en lien avec le programme Airbus<sup>43</sup>, la direction souhaite susciter une amélioration du climat social. Il s'agit d'éviter la répétition des points de blocages dans les négociations sociales, qui conduisent bien souvent à une paralysie de la production ; mais aussi de rassurer ses partenaires sur sa capacité à respecter les délais. Selon la CGT, l'établissement de Marignane constitue un « laboratoire » d'expérimentation sociale, dans lequel la direction met en œuvre de nouvelles méthodes de management contribuant à réduire son influence<sup>44</sup>. À Toulouse, elle privilégie des actions moins frontales, mais qui n'en ont pas moins des conséquences directes sur l'espace et les pratiques collectives. Elle s'appuie sur des procédés visant à favoriser une détente sociale et à réduire (y compris par la répression et les discriminations syndicales) l'influence des organisations contestataires<sup>45</sup>, dont les actions contrarient le développement de l'entreprise.

#### *Une contractualisation des rapports sociaux : l'Accord d'entreprise de 1970*

Pour ce faire, il lui faut mettre en œuvre une politique sociale plus consensuelle. La Direction n'a d'autre choix que de s'appuyer sur la présence dans l'entreprise d'un syndicalisme disposé à la négociation du grain à moudre. Sa démarche s'inscrit aussi dans le mouvement de contractualisation des rapports sociaux qui découle des projets de « Nouvelle société » portés par le Premier ministre Jacques Chaban-Delmas. Après des négociations très difficiles qui incluent une grève en septembre et octobre<sup>46</sup>, l'Accord-société des personnels non cadres<sup>47</sup> est signé le 21 octobre 1970 par FO, la CGC,

---

<sup>41</sup> Henri Gensous, Maurice Biard, *Mai 68 à Sud-Aviation Toulouse*, brochure CGT, non daté.

<sup>42</sup> « Sud-Aviation », *La Dépêche du Midi*, 10 juin 1968.

<sup>43</sup> Vincent Frigant, Med Kechidi, Damien Talbot, *Les territoires de l'aéronautique. EADS, entre mondialisation et ancrage*, L'Harmattan, Paris, 2006, 250 pages ; Guy Jalabert, Jean-Marc Zuliani, *Toulouse, l'avion et la ville*, *op. cit.*

<sup>44</sup> Gilles Belliot, Daniel Chevalier (et alli.), *Debout et libres ! La CGT dans l'aéronautique nazairienne (1923-2010)*, Éditions du CHT, Nantes, 2012.

<sup>45</sup> Clair Juilliet, « Les stratégies patronales de réforme du dialogue social à la SNIAS de Toulouse dans les années 1970 : une discrimination de l'action syndicale ? », in Thomas Amossé, Jean-Michel Denis, « Dossier : La discrimination syndicale en questions », *Travail et emploi*, n°145, janvier-mars 2016.

<sup>46</sup> Vincent Delpech, *La vie syndicale dans le département de la Haute-Garonne de 1967 à 1978*, *op. cit.*, p. 121 à 124.

<sup>47</sup> L'accord cadres est signé en juillet 1970.

la CFTC<sup>48</sup> et la Direction<sup>49</sup>. CGT et CFDT refusent de le parapher en raison des clauses de limitation du recours à la grève que prévoit le préambule, renforçant la rupture de l'unité d'action syndicale.

Si plusieurs niveaux de contractualisation sociale se superposent (national, départemental, branche, etc.) depuis les conventions collectives d'août 1936<sup>50</sup>, la demande d'une convention spécifique est une revendication récurrente depuis le milieu des années 1950. La Direction repousse la demande pendant des années avant qu'un premier accord d'établissement soit négocié en 1967 à Toulouse. Mais son application est freinée par les tendances de la régulation sociale, ainsi que par mai-juin 1968 et les perspectives de restructuration. L'Accord d'entreprise signé en 1970, formalise la reconnaissance d'un certain nombre d'avantages sociaux et salariaux. Une clause de négociation exclusive avec ses signataires et la mise en place de procédures de conciliation entre les parties, complètent le dispositif. Il s'agit bien d'éviter les paralysies dues aux modes de mobilisation et de favoriser l'émergence de nouvelles pratiques. Cet accord aux 26 avenants structure les relations sociales durant une quinzaine d'années<sup>51</sup>. Dans un contexte de renforcement de la compétitivité, il est dénoncé par la Direction le 26 juin 1986. Elle ne souhaite plus garantir la clause d'augmentation automatique des salaires minimale de 2 % tous les six mois. Il reste néanmoins en application jusqu'au 6 mars 1987, date de la signature d'un nouvel accord<sup>52</sup>.

#### *La perte du CE par la CGT en 1972*

L'Accord-société marque une évolution majeure dans l'espace laissé à la négociation collective. Il est conforté par d'autres transformations importantes, notamment un changement dans la composition sociale de la main-d'œuvre mobilisée, qu'accompagne l'externalisation des activités de fabrication et le recentrage de l'établissement sur la conception, l'assemblage et les services commerciaux ; services et activités privilégiant l'emploi de techniciens, ingénieurs et cadres en plus grand nombre<sup>53</sup>. L'affaiblissement que connaît le syndicalisme CGT marque l'irruption progressive de ces CSP, plus enclines au compromis<sup>54</sup>, et moins réceptives aux pratiques ouvrières reposant sur une régulation sociale conflictuelle. Les élections au CE de février 1972 marquent une recomposition de l'influence syndicale. Si FO et la CGC restent minoritaires en pourcentage, la constitution d'une liste d'entente leur permet d'obtenir une répartition équilibrée des sièges de titulaires. La DL, qui a mobilisé la hiérarchie à l'occasion du scrutin, rompt avec la coutume qui voulait qu'elle ne prenne pas partie dans l'élection du Bureau. En apportant sa voix à la liste d'entente, elle lui permet de remporter le CE sans avoir à négocier avec la CGT et la CFDT.

Développant une approche différente des finalités à donner à l'Institution, qui s'appuie notamment sur une collaboration plus développée et une individualisation progressive des prestations proposées, ils parviennent à engager un renouvellement des pratiques, ce qui leur permet d'accroître

---

<sup>48</sup> La CFTC est également signataire, mais elle n'est recréée dans l'ETS qu'en 1973.

<sup>49</sup> SNIAS, *Accord d'entreprise personnels ouvrier, mensualisé et mensuel non cadre*, Paris, 21 octobre 1970.

<sup>50</sup> Voir par exemple Syndicat des ouvriers sur métaux de Toulouse, *Convention collective de travail*, Paris, 16 août 1936 ; Fédération des Métaux, *Contrat collectif national des ouvriers et collaborateurs de l'aéronautique*, Paris, Avril 1938 ; CGT-FSM, *Convention collective des travailleurs de la Métallurgie de la Région Toulousaine*, Toulouse, 27 juillet 1954.

<sup>51</sup> SNIAS, *Avenant n° 26 à l'accord d'entreprise du 21 octobre 1970, Personnel mensualisé et mensuel non-cadre*, Paris, 13 février 1985.

<sup>52</sup> Aérospatiale, *Accord d'entreprise personnel non cadre*, Paris, 6 mars 1987.

<sup>53</sup> Yvette Lucas, Christophe Beslay, Jérôme Dihouantessa, *Le vol du savoir. Techniciens de l'aéronautique et évolution des technologies*, Mutations/sociologie, PUL, Lille, 1989.

<sup>54</sup> Michel Dreyfus, Michel Pigenet (dir.), *Les meuniers du social. FO, acteur de la vie contractuelle et du paritarisme*, Publications de la Sorbonne, Paris, 2011.

leurs scores tout en conservant le soutien de la Direction. Les deux autres syndicats se voient fermer l'accès à l'information dévoilée en CE. L'isolement dans la contestation ainsi que les pratiques managériales discriminantes favorisent leur marginalisation et précipite leur déclin dans les années 1970. Malgré tout, dès septembre 1972, sans s'engager plus en avant, la CGT signe l'Accord-société afin d'avoir de nouveau accès à la table des négociations. La CFDT choisit une autre stratégie et ne le signe qu'en 1981...

#### *Les derniers sursauts : la séquestration de 1974*

En 1974, les inquiétudes liées à la pérennité des plans de charges entraînent un conflit social. Au mois de janvier des dispositions sont prises par la Direction pour réduire les effectifs, notamment par des mutations. La perspective de « déplacements autoritaires » cristallise les mécontentements. En septembre, la DL décide de muter une quarantaine de salariés à Marignane<sup>55</sup>. En réaction, près de 4 000 personnes envahissent les pistes de l'aéroport de Blagnac. Le conflit évolue rapidement vers la défense de l'emploi. Ils sont 2 000 à investir la Maison de la radio pour y tenir un meeting sur la préservation de l'emploi à la SNIAS le 24 septembre<sup>56</sup>. Deux jours plus tard, en réaction à de nouvelles mesures, une épreuve de force est engagée. La CGT et la CFDT appellent les salariés à converger vers l'usine de Saint-Martin<sup>57</sup>. Ils sont près de 3 000 à participer à la manifestation qui se termine par l'envahissement du bureau du chef du personnel. Trois membres de la hiérarchie sont retenus durant la durée des négociations. En parallèle, une occupation démarre à l'usine de Blagnac. Dans la soirée, FO, la CGC et la CFTC se désolidarisent du mouvement dont ils désapprouvent les modalités d'action<sup>58</sup>. L'épisode se termine par une intervention des forces de l'ordre. Trois salariés sont légèrement blessés durant l'évacuation<sup>59</sup>. La Direction décrète un *lock-out* pour la journée du 27 septembre. Signe que la situation leur a échappé, les deux syndicats annoncent la fin de l'occupation le lendemain. La mobilisation débouche sur un échec et marque l'impasse d'une stratégie basée sur le rapport de forces, même si elle permet d'appuyer les négociations menées de son côté par FO.

L'épisode, loin de marquer la fin des difficultés économiques de l'entreprise, est néanmoins emblématique d'une rupture sociale et de la fin d'une période. Au milieu de la décennie 1970, une page est tournée dans les pratiques de régulation collective à Sud-Aviation Toulouse. Cette évolution traduit l'épuisement d'un paradigme social fondé sur le conflit et sur des modalités de mobilisation portées par le syndicalisme ouvrier. La crise économique et sociale entre dans sa phase d'approfondissement, elle contribue à conforter les stratégies managériales de l'après-1968, accroissant les divisions syndicales et confinant les salariés dans des revendications défensives...

---

<sup>55</sup> « Toulouse-Blagnac : 4 000 travailleurs manifestent sur les pistes d'atterrissage », *La Dépêche du Midi*, 14 septembre 1974.

<sup>56</sup> « SNIAS : 2 000 grévistes investissent la Maison de la Radio », *La Dépêche du Midi*, 25 septembre 1974.

<sup>57</sup> « La grande colère gronde à l'Aérospatiale », *La Dépêche du Midi*, 27 septembre 1974.

<sup>58</sup> « CGC, CFTC, FO : Les raisons de la rupture de l'unité syndicale à cinq », *La Dépêche du Midi*, 28 septembre 1974.

<sup>59</sup> « Conflits et revendications : La police intervient à Toulouse pour libérer deux directeurs de la SNIAS retenus par les salariés », *Le Monde*, 28 septembre 1974.

## II. La crise de mai-juin 1968 et ses expressions paradoxales : le cas de l'APC

### 1. Les prodromes de la « crise de 1968 » à l'APC

#### *Un net renforcement de la conflictualité dans les années 1960*

Si chimie est une branche industrielle très ancienne dans le département, elle représente encore au début des années 1960, une part non négligeable de la main-d'œuvre régionale, avec 10 679 emplois<sup>60</sup> dont près de 3 200 pour l'ONIA. Cette société nationalisée créée en 1924, est présentée par les ministères de tutelle comme une entreprise pilote en matière sociale, notamment au niveau des rémunérations et des œuvres de prévoyance qu'elle offre à son personnel. À l'occasion du 40<sup>e</sup> anniversaire de la création de l'ONIA, le Ministre de l'Industrie, Michel Maurice-Bokanowski écrit un article dans lequel il vante « l'heureux climat de coopération à l'intérieur de l'entreprise qui permet sans doute d'expliquer que l'Office n'a pratiquement pas souffert depuis 1948 d'une seule journée complète de grève<sup>61</sup> ». Cette vision très optimiste ne résiste pas à la confrontation avec les sources. En effet, une nette dégradation du climat social peut être constatée au cours de cette période où on assiste à une recrudescence des conflits.

Le raidissement des rapports sociaux au sein de cette entreprise provient de raisons à la fois internes et externes. L'actualité nationale d'une part, est marquée par une période de blocage au niveau des négociations de branche dans la chimie, ce qui entraîne une succession de journées nationales de grève organisées de façon unitaire par les fédérations syndicales CGT, CFTC et FO<sup>62</sup>. D'autre part, à l'échelle de l'établissement toulousain, l'unité d'action syndicale s'affirme comme une constante dès 1959, avec l'adoption d'un cahier revendicatif commun. Les syndicats réclament l'attribution d'une semaine supplémentaire de congés payés, le retour progressif à la semaine des 40 heures sans perte de salaire, la révision des classifications, l'attribution d'une gratification exceptionnelle pour associer davantage le personnel aux bénéfices de l'entreprise, et le départ à la retraite à 60 ans<sup>63</sup>. En l'absence d'accord paritaire dans la chimie, l'ONIA n'est pas autorisé à appliquer les hausses minimales de salaires figurant dans les recommandations patronales de l'industrie chimique. Pourtant, d'après une enquête menée en 1966 par les organisations syndicales, il apparaît que le personnel de l'Office perçoit un salaire inférieur de 6 % en moyenne à celui des autres entreprises du secteur<sup>64</sup>. Afin d'exprimer le ras-le-bol des travailleurs « d'être promenés de semaine en semaine, sans qu'ils rencontrent d'interlocuteurs valables<sup>65</sup> », des grèves de 24 à 48 heures sont organisées, tantôt à l'échelle de la branche, tantôt à l'échelle de l'entreprise. Dès le 17 octobre 1963, à l'issue d'un référendum organisé par les représentants syndicaux, les salariés se prononcent majoritairement pour un arrêt de travail de 48 heures (1 900 pour, 300 contre)<sup>66</sup>. Pour la première fois dans l'histoire de l'usine, la grève des 13 et 14 mars 1964 provoque l'arrêt total des fabrications<sup>67</sup>. Au cours d'une séance du Conseil d'Administration (CA), le président de l'ONIA, Jean Échard invoque « la nécessité de retrouver le climat social qui est habituellement celui de la maison<sup>68</sup> », mais déplore l'incapacité

<sup>60</sup> Jean Coppolani, *Connaissance de Toulouse*, Privat, Toulouse, 1974, p. 136-137.

<sup>61</sup> « L'ONIA en 40 ans, de chaque obstacle a fait un atout », *Entreprise*, supplément au n°444, janvier 1964.

<sup>62</sup> « Débrayage à l'ONIA pendant 48 heures », *La Dépêche du Midi*, édition Toulouse, 28 avril 1964.

<sup>63</sup> *Unir*, Bulletin mensuel du syndicat confédéré de l'ONIA, 21 décembre 1961.

<sup>64</sup> Archives Nationales (AN), 19860307/11, PV de séance du CA de l'ONIA du 24 janvier 1967.

<sup>65</sup> « À l'ONIA », *La Dépêche du Midi*, 18 février 1964.

<sup>66</sup> Archives municipales de Toulouse, (AMT), 36 Z, Carton 90, « Où en sont nos revendications ? », Mensuel CGT UNIR, mars 1964.

<sup>67</sup> « L'ONIA entièrement paralysé par une grève de 48 heures des ouvriers et agents de maîtrise », *La Dépêche du Midi*, 14 mars 1964.

<sup>68</sup> AN, 19860307/11, PV de séance du CA de l'ONIA du 24 mars 1964.

des administrateurs à pouvoir intervenir en matière sociale sans l'aval des ministres de tutelle. La situation demeure donc bloquée et la contestation ne retombe pas entre autres parce qu'ici comme dans l'aéronautique et ailleurs, la croissance économique globale de cette époque, keynésienne, béverigienne et fordiste, est loin de rassurer à court terme le monde du travail. Son caractère inflationniste suscite aussi, des craintes de baisse du pouvoir d'achat et justifie des revendications salariales récurrentes.

### *Le problème spécifique des travailleurs postés*

Le malaise social touche en particulier les 1 600 ouvriers affectés au secteur de l'exploitation et travaillant en 3 x 8. Depuis le début de la décennie, certaines de leurs revendications restent en suspens, parmi lesquelles la revalorisation des primes, la réorganisation des roulements et l'attribution des repos compensateurs. Jusqu'en 1963, ces frustrations accumulées ne donnent lieu qu'à « des agitations sporadiques et peu virulentes<sup>69</sup> » dans la mesure où il est impossible pour les intéressés de se rencontrer tous en même temps. L'organisation du travail posté imposant aux équipes trois roulements horaires différents n'est, en effet, pas propice aux actions collectives.

Entre 1964 et 1966, les tensions s'accroissent et un mouvement se structure visant à dénoncer « l'écart de traitement du personnel posté comparé à celui de jour ». Les ouvriers de jour obtiennent au 1<sup>er</sup> janvier 1966, 48 heures de repos consécutif par semaine, alors que le personnel de 3/8 en est exclu. En compensation, des jours de récupération ont été offerts aux postés, mais dans la pratique, ils ne peuvent pas être pris de façon régulière, au point que ces journées dues, s'accumulent. Les grèves menées par ce personnel visent donc à appuyer la demande d'un système de rémunération et de repos plus équitable. Longtemps restés dans l'ombre du mouvement social, en raison de leur faible qualification et de leur morcellement en équipes et en horaires décalés, les ouvriers de l'exploitation parviennent progressivement à s'ouvrir une fenêtre d'expression. Ce mouvement contestataire est aussi le résultat d'un basculement sociologique intervenu progressivement au sein de l'entreprise. Les ouvriers de l'exploitation prennent effectivement conscience de leur importance dans le dispositif de l'usine. Ils ne sont plus comme autrefois, « formés sur le tas ; les jeunes éléments sortent du Centre Gallieni et sont titulaires d'un CAP de conducteur d'appareils chimiques au même titre que les ouvriers de l'Entretien et des Services Généraux<sup>70</sup> ». Devenus des ouvriers qualifiés, les conducteurs d'appareils ne se considèrent plus seulement d'après la nature de leur travail, aussi répétitif peut-il être, mais ils entendent valoriser leur qualification, au même titre que les ouvriers professionnels de l'Entretien. Ainsi, la séparation traditionnelle de rémunérations entre ces deux catégories n'a plus lieu d'être de leur point de vue.

### *Un avenir industriel rendu incertain après la fusion de l'ONIA avec les Mines Domaniales des Potasses d'Alsace*

L'effervescence sociale se trouve par ailleurs renforcée du fait de l'incertitude grandissante quant à l'avenir industriel de l'usine de Toulouse. À partir de 1965, l'ONIA connaît une situation économique de plus en plus difficile sur le marché des engrais du fait de l'ouverture progressive du Marché commun. L'accentuation de la concurrence en provenance des pays d'Europe de l'Est provoque une stagnation des ventes sur le territoire métropolitain et une baisse des prix<sup>71</sup>. Dans la chimie comme dans bien d'autres branches, l'État encourage des fusions d'entreprises afin de

---

<sup>69</sup> AMT, 36 Z, Carton 40, Note confidentielle de la DG sur la grève de 1966.

<sup>70</sup> AMT, 36 Z, Carton 40, Note sur le mouvement de grève des 28-30 avril 1964, 5 mai 1964.

<sup>71</sup> AN, 19860307/12, *Bilan annuel de l'ONIA*, 1966, p. 18.

favoriser la naissance de leaders nationaux pouvant être compétitifs au plan international<sup>72</sup>. Par le décret du 20 septembre 1967, l'ONIA fusionne avec les Mines Domaniales des Potasses d'Alsace pour former l'APC<sup>73</sup>. La nouvelle société intègre en 1969, la société publique Entreprise Minière et Chimique (EMC). Cette création prévoit la suppression de 600 emplois à l'horizon 1970 et la mutation d'une partie du personnel dans les autres usines de la société qui regroupe désormais 17 000 salariés et représente, en termes de chiffre d'affaires, la 35<sup>e</sup> société française. Le plan suscite une vive inquiétude chez le personnel toulousain et des actions sont menées pour défendre l'emploi. Des arrêts de travail<sup>74</sup> et des conférences de presse<sup>75</sup> sont organisées par les syndicats afin d'alerter l'opinion. Un bras de fer s'engage avec les dirigeants sur les orientations à donner à la nouvelle entreprise. Le marché des engrais étant de plus en plus saturé, les syndicats demandent une reconversion d'une partie de l'activité vers la pétrochimie, alors que l'État souhaite concentrer ses efforts financiers en faveur de la modernisation des installations existantes. Au moment où surviennent les grèves de mai-juin, les revendications défensives axées sur la défense de l'emploi, se mêlent ainsi aux revendications offensives.

## 2. Le déroulement du conflit à l'APC: entre dynamique nationale et contingences locales

### Une grève sans occupation et dans une certaine désunion

Un des traits originaux de l'épisode conflictuel à l'APC réside dans le fait que la tentative des syndicats d'organiser la grève avec occupation de l'usine se solde par un échec. Dans l'industrie chimique toulousaine, le processus de mise en grève est plutôt tardif. A l'APC, il a lieu le 20 mai, le même jour qu'à Sud-Aviation. Le personnel entre en grève après un vote dont le résultat est sans appel, « grève illimitée avec occupation des locaux ». Le maintien du pouvoir d'achat, la défense de l'emploi, et la solidarité à l'égard des autres travailleurs de France sont présentés comme les trois motifs principaux du mouvement social. Tout va très vite. Des piquets de grève sont mis en place à chacune des trois portes de l'usine, ainsi que des piquets de sécurité avec du personnel désigné par l'intersyndicale<sup>76</sup>. Le caractère dangereux des produits chimiques utilisés pour les fabrications nécessite des mesures draconiennes de surveillance afin de ne laisser entrer dans les ateliers que le personnel habilité. Pour maintenir les installations en bon état, les équipes d'entretien se relaient par équipe de 3/8. Si la production est ramenée à un niveau très bas, l'arrêt des installations ne peut être complet pour des raisons techniques<sup>77</sup>. Cette occupation de l'usine est cependant remise en cause en raison des divisions qui règnent au sein du personnel. D'après Dominique Jallageas, elle cesse rapidement « à cause des nombreuses difficultés (...) à faire débrayer les gars : les gens n'ont pas suivi comme on s'y attendait, il y a même eu des heurts avec les employés<sup>78</sup> ». À l'APC, le mouvement en faveur de la grève illimitée avec occupation n'est pas unitaire, non seulement au niveau des 450 employés de bureaux, mais aussi chez les 250 ingénieurs et agents de maîtrise. Ceux-ci désapprouvent ce mode d'action en raison de la situation économique délicate de l'entreprise. Le conseil syndical des ingénieurs et cadres de la CGC estime que « la grève est une affaire grave, à laquelle on ne doit avoir recours qu'en dernier ressort<sup>79</sup> ». Robert Lloret, alors délégué du personnel CGT, mentionne que « les

<sup>72</sup> Laurent Warzoulet, *Le choix de la CEE par la France, L'Europe économique en débat de Mendès-France à De Gaulle (1955-1969)*, CHEFF/IGPDE, Paris, 2011, p. 445.

<sup>73</sup> François Caron, *Histoire économique de la France, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Armand Colin, Paris, 1981, p. 226.

<sup>74</sup> « Nouvelle grève de 48 heures à l'ONIA », *La Dépêche du Midi*, 12 janvier 1968.

<sup>75</sup> « Plan d'organisation syndicale de l'APC », *La Dépêche du Midi*, 29 janvier 1968.

<sup>76</sup> Serge Gianotti, « Mai 68 à l'APC », IRHS, *Bulletin d'information* n°13, novembre 1998.

<sup>77</sup> « Toulouse : Autobus, banques, mairie, aviation et occupation d'EDF-EGF sans coupures ! », *La Dépêche du Midi*, 21 mai 1968.

<sup>78</sup> Dominique Jallageas, *Les grèves ouvrières dans l'agglomération toulousaine en mai-juin 1968*, Mémoire de maîtrise, Université Paris I, 1979, p. 82.

<sup>79</sup> « La position des ingénieurs et cadres », Note du syndicat CGC de l'ONIA, mai 1968.

cadres qui n'avaient pas débrayé se réunissaient en face, et nous les grévistes, nous les haranguions pour qu'ils viennent nous rejoindre. On ne les insultait pas, mais on leur faisait comprendre qu'ils étaient un petit peu contre nous à cause de leur attitude<sup>80</sup> ». Ainsi, l'APC ne connaît pas réellement une occupation des locaux car seul le personnel de maintenance est autorisé à pénétrer sur le site.

### *Des pratiques syndicales bousculées*

Devant la porte B, les dirigeants syndicaux installent un micro avec un petit orchestre, pour animer la grève. Chaque matin, une AG se tient à cet endroit, pour faire le point de la situation et décider de la marche à suivre. Ces rassemblements constituent pour beaucoup de salariés une nouvelle étape dans leur façon de vivre leur engagement syndical. D'après Serge Gianotti, membre de la CGT à l'époque, « il y avait un débat extraordinaire, les prises de paroles de certains travailleurs étonnaient par la conscience de la lutte qu'ils avaient à mener. La nouveauté, était que tout le monde pouvait s'exprimer (...) quelque chose avait changé dans la démocratie syndicale, chacun devenait auteur et acteur du mouvement<sup>81</sup> ». Tous ces événements et ce bouillonnement d'idées bousculent la vie interne des syndicats en leur donnant, du moins ponctuellement, « un style nouveau plus démocratique ».

Essentiellement perçu comme un lieu productif, le cadre usinier s'affirme aussi comme un lieu politique où le personnel expérimente une prise de parole plus libre et spontanée, ce qui ne va pas sans créer des tensions. C'est notamment le cas des éléments les plus radicaux de la CGT qui parviennent, avec le soutien de militants de la CFDT, à organiser dans le restaurant une rencontre entre les salariés de l'APC et les étudiants toulousains. Ce rassemblement représente un aspect original de l'épisode de grève dans ce département où nombre d'étudiants ont trouvé devant les usines des portes closes. D'après Rolande Trempé ceux-ci « ont été accueillis plus que fraîchement par les ouvriers qui craignaient qu'on casse leur outil de travail<sup>82</sup> ». À l'APC, la tentative de convergence des luttes se solde par un cinglant échec. La réunion donne lieu en effet, à « une véritable cacophonie sans précédent où il était difficile d'avoir des repères pour la suite<sup>83</sup> ». Les ouvriers fustigent l'attitude des étudiants qu'ils jugent désinvolte et irresponsable. Comme se rappelle Robert Lloret, « Les gauchistes ils étaient sympas, mais ils voulaient nous donner des leçons<sup>84</sup> ». Ils se sont même permis de nous dire : « Nous les étudiants nous savons, nous sommes instruits, et nous pouvons vous aider à faire cette révolution qui s'amorce ». Les gars de l'usine n'ont pas apprécié et leur ont rétorqué : « Combien elle vous coûte la grève ? Vos bourses, vous continuez à les toucher. Elle va rien vous coûter la grève ! Alors que nous, nous jouons notre gagne-pain ! ». Serge Gianotti, militant CGT et principal instigateur de cette rencontre, le concède : « On sentait qu'il y avait deux mouvements différents en un seul, un mouvement culturel, voire révolutionnaire, mené par les étudiants, et un mouvement social ou revendicatif, mené par les salariés<sup>85</sup> ». L'autre pierre d'achoppement est la demande de certains militants gauchistes d'entrer dans l'usine. Les responsables syndicaux s'y opposent formellement répliquant que « l'usine c'est sacré, c'est l'outil de travail<sup>86</sup> ».

---

<sup>80</sup> Interview de Robert Lloret, *L'ONIA pour mémoire*, Association AZF, mémoire et solidarité, chapitre 12, p. 6.

<sup>81</sup> Serge Gianotti, « Mai 68 à l'APC », *op. cit.*

<sup>82</sup> Documentaire, *Rolande Trempé, une femme libre*.

<sup>83</sup> Serge Gianotti, « Mai 68 à l'APC », *op. cit.*

<sup>84</sup> Interview de Robert Lloret, *L'ONIA pour mémoire*, *op. cit.*, chapitre 12, p. 5.

<sup>85</sup> Serge Gianotti, « Mai 68 à l'APC », *op. cit.*

<sup>86</sup> Interview de Robert Lloret, *L'ONIA pour mémoire*, *op. cit.*, chapitre 12, p. 5.

### *Une grève nationale victorieuse mais des résultats jugés décevants à l'échelle de l'entreprise*

Dans la foulée du constat de Grenelle des 25 et 26 mai 1968, des négociations s'engagent dans les branches professionnelles. Elles s'étendent sur plus de deux semaines dans la chimie, la reprise du travail intervenant le 6 juin à l'APC, après un « vote du personnel largement majoritaire<sup>87</sup> ». Si dans de nombreux secteurs, les conquêtes sociales nationales sont perçues positivement, il n'en est pas de même à l'APC. Les retombées de la grève y sont jugées plutôt décevantes car, d'après M. Gianotti, « tout ce qui a été obtenu à l'échelle nationale, le personnel de l'APC l'avait déjà. Il avait presque tout, si bien que certains on dit qu'on avait fait grève pour rien<sup>88</sup> ». Les salaires y étaient en effet, plus élevés que dans bon nombre d'autres secteurs, les bénéficiaires du SMIG y étaient quasi-absents et les syndicats étaient depuis longtemps reconnus dans l'entreprise. Malgré le climat général de déception, des « satisfactions complémentaires » sont tout de même obtenues à l'issue des négociations, parmi lesquelles, « l'arrêt des 600 licenciements envisagés sur trois ans », ainsi que « la possibilité pour le personnel de prendre la retraite à 62 ans avec 80 % du salaire et l'obtention d'une complémentaire versée par l'entreprise pour assurer une retraite à taux plein. Malgré une situation industrielle morose, l'élan social de mai-juin 1968 permet aux syndicats de négocier avec les ministres de tutelle et d'obtenir des garanties sur maintien de leur emploi. Un protocole d'accord est conclu le 6 juin 1968. Néanmoins, il ne s'agit que d'un protocole d'accord, sans aucune assise juridique.

### 3. Un lendemain de grève tourné vers la défense de l'emploi et la redéfinition laborieuse d'un cadre de relation contractuel

#### *La remise en cause du protocole d'accord de juin 1968*

Dans les années suivantes, l'accroissement de la concurrence internationale conduit l'État pompidolien à faire de l'amélioration de la compétitivité un objectif central de sa politique industrielle, en particulier dans le secteur de la chimie<sup>89</sup>. Pour retrouver l'équilibre financier, l'APC se doit de réduire ses coûts généraux en allégeant sa masse salariale et en modernisant son appareil productif. Dans le dispositif industriel du groupe, l'usine de Toulouse, de loin la plus ancienne, est celle qui affiche aussi le sureffectif le plus important. Celui-ci est estimé à près de 1 500 emplois sur les 3 200. Pour cette raison, le gouvernement ordonne aux dirigeants de passer outre le protocole d'accord et d'entreprendre une diminution drastique des effectifs. Cette nouvelle donne contribue à donner au mouvement social de la décennie suivante son caractère largement défensif.

En janvier 1969, le Conseil de surveillance de l'EMC annonce la suppression de 1 300 emplois à Toulouse, au lieu des 600 prévus initialement. Cette réduction doit être obtenue par « le licenciement progressif du personnel âgé de plus de 60 ans ou par la mutation des salariés toulousains excédentaires dans les diverses usines du groupe<sup>90</sup> ». Dans le prolongement des décisions prises, la DG envoie à une cinquantaine d'ouvriers et employés une lettre de mutation vers le complexe industriel des Potasses d'Alsaces<sup>91</sup>, à Ottmarsheim. La mesure déclenche aussitôt un mouvement de protestation parmi le personnel qui dénonce l'entorse faite au protocole du 6 juin 1968. Cette orientation est mal vécue, d'autant qu'une grande majorité du personnel est originaire de la région et entend faire valoir son droit de « vivre et travailler au pays ». Les syndicats expriment aussi leur opposition aux mesures de licenciement prises pour 45 salariés âgés de 60 ans, en raison des menaces de précarité qu'elles risquent d'entraîner pour les intéressés. En effet, « le dégageant à 60 ans n'est pas la retraite, mais le

<sup>87</sup> « Les travailleurs de l'ONIA ont repris le travail », *La Dépêche du Midi*, 7 juin 1968.

<sup>88</sup> Interview de Serge Gianotti, avril 2016.

<sup>89</sup> Bernard Esambert, *Pompidou, capitaine d'industrie*, Paris, Odile Jacob, 1994, p. 89.

<sup>90</sup> « APC, le point de vue de la CGT », *La Dépêche du Midi*, 1<sup>er</sup> novembre 1969.

<sup>91</sup> « Débrayage d'une heure du personnel CGT de l'APC », *La Dépêche du Midi*, 7 février 1969.

chômage pendant deux ans en attendant l'âge légal<sup>92</sup> », qui est de 62 ans dans cette entreprise. Face à la menace qui pèse sur l'avenir de leur usine et dans le but d'obtenir de nouvelles garanties, un mouvement intersyndical CGT, CFDT, FO et CGC de défense de l'emploi s'organise.

### *Des mobilisations récurrentes pour la défense de l'emploi*

Pour sensibiliser l'opinion et obtenir des pouvoirs publics la réouverture des négociations, les travailleurs de l'APC ont recours à différentes formes de mobilisation. Celles-ci s'imprègnent d'un répertoire d'actions héritées des décennies précédentes. Comme l'a montré le sociologue Charles Tilly, concernant les mouvements sociaux de l'après 1945, les syndicats adoptent des actions de plus en plus prédéfinies, voir même « routinisées<sup>93</sup> » lorsqu'il s'agit de rassembler largement au-delà du cadre de l'usine. Parmi ces modes de mobilisation, les syndicats organisent des manifestations-surprises, vastes rassemblements donnant lieu à des distributions de tracts et à des meetings improvisés sur la voie publique. D'une part, ce type de mobilisation permet, aux délégués syndicaux de tenir les salariés informés des démarches faites auprès des dirigeants, et, d'autre part, d'alerter les Toulousains de la situation difficile que traverse leur entreprise. Le 24 octobre 1969<sup>94</sup>, au moment où se réunit le Comité Central d'Entreprise (CCE), l'ensemble du personnel débraye massivement à l'initiative de tous les syndicats, et occupe la route d'Espagne, en bordure de l'usine. Le 6 novembre, une manifestation du même type se tient pendant la visite du ministre de la Défense nationale Michel Debré venu inaugurer l'École Nationale d'Aviation Civile et une délégation est alors reçue par ce dernier.

D'autres manifestations-surprises se succèdent les 4 et 18 novembre 1969, mais cette fois-ci, elles ont lieu au centre-ville de Toulouse et se traduisent par des « défilés-occupations ». Au cours de ces journées, plus de 1 500 salariés de l'APC occupent les artères du centre<sup>95</sup>. Le trajet emprunté par le cortège témoigne de la volonté du personnel de gagner le soutien de la population et des acteurs locaux susceptibles d'intervenir en sa faveur. À l'ORTF, à la *Dépêche du Midi*, à la Chambre de Commerce, à la mairie et à la préfecture on leur promet alors « un appui sans défaillance<sup>96</sup> ». Un nouveau défilé-occupation a lieu le 21 janvier 1970. Mais cette fois-ci, il s'agit d'un défilé motorisé auquel prennent part 1 500 engins, afin de faire le plus de bruit possible et transmettre à la population message d'alarme par des vignettes jaunes collées sur les capots : « pendant quarante ans, l'ONIA a été fidèle serviteur du pays. Toulousains vous ne permettez pas qu'on l'assassine<sup>97</sup> ».

### *Intransigeance ouvrière et établissement d'un compromis social*

Comme le montrent certains tracts, derrière cette bataille pour la stabilité de l'emploi se joue aussi la redéfinition des règles du jeu social post-68. De son côté, l'État, unique actionnaire des sociétés APC et EMC invoque deux raisons justifiant, à ses yeux, de limiter le dialogue social : d'une part la gravité de la situation financière de l'entreprise et, d'autre part, l'urgence d'entreprendre des réformes de structure devant inmanquablement aller à l'encontre de certains acquis sociaux. De son point de vue, les négociations avec les syndicats ne doivent pas s'éterniser au risque de ralentir les

---

<sup>92</sup> « À l'APC, les syndicats décident de s'en tenir à l'accord de 1968 sauf en ce qui concerne les déagements à 60 ans, *La Dépêche du Midi*, 28 janvier 1970.

<sup>93</sup> Charles Tilly, Sydney Tarrow, *Politique du conflit : de la grève à la révolution*, FNSP, Paris, 2008.

<sup>94</sup> « Manifestation surprise des travailleurs de l'APC », *La Dépêche du Midi*, 25 octobre 1969.

<sup>95</sup> « Après une longue marche, 1 500 personnes occupent la cours de la préfecture », *La Dépêche du Midi*, 6 novembre 1969.

<sup>96</sup> « APC, manifestation dans les rues de Toulouse », *La Dépêche du Midi*, 19 novembre 1969.

<sup>97</sup> « APC : Nouvelle manifestation dans la rue de Toulouse, en voiture et à vélomoteur, les ouvriers bloquent la circulation », *La Dépêche du Midi*, 22 janvier 1970.

prises de décisions et de faire perdre beaucoup d'argent à la société<sup>98</sup>. Ainsi, depuis l'ouverture du Marché commun, les entreprises dépendantes de l'État ne sont plus protégées de la concurrence comme elles l'étaient encore au début des années 1960. Au contraire, après le rapport Nora de 1967, ces sociétés publiques apparaissent davantage « soumises à des reconversions et des restructurations au fur et à mesure qu'elles connaissent des vieillissements techniques, et (...) ne sont plus [automatiquement] soutenues par les leaders politiques<sup>99</sup> ». Dans le cas de l'APC, le site de Toulouse, ancienne « usine témoin » des engrais azotés, se trouve reléguée au statut de simple établissement d'appoint, dans un vaste ensemble industriel comprenant des unités de production plus modernes et mieux localisées. Si l'État continue d'investir dans la modernisation de cette usine, il demande en contrepartie à ses dirigeants de réduire les effectifs de près de 45 %. Cependant, les syndicats et le personnel dans son ensemble ne l'entendent pas ainsi. Ils remettent en cause « la gestion technocratique de l'entreprise », regrettant que « l'État conduise froidement les affaires à la manière d'un actionnaire privé ». Pour éviter que les orientations politiques et industrielles ne portent à nouveau préjudice au personnel, ils réclament de façon unitaire leur droit de regard dans la gestion de l'APC, et la prise en compte du « contre-plan<sup>100</sup> » qu'ils ont proposé pour réorienter la politique industrielle.

La forte mobilisation du personnel, bien relayée par les élus locaux et la presse régionale, conduit les autorités de tutelle à rouvrir les négociations avec les représentants des salariés. Deux entrevues sont organisées en vue de désamorcer la crise. L'une à Toulouse, le 30 novembre 1969, avec Valéry Giscard d'Estaing<sup>101</sup>, ministre de l'Économie et des Finances, et la seconde, à Paris, le 19 janvier 1970, avec le ministre de l'Industrie François-Xavier Ortoli, en présence de 23 délégués syndicaux de l'APC<sup>102</sup>. Ce n'est finalement qu'à l'issue d'âpres négociations avec Claude Cheysson, président de l'EMC<sup>103</sup>, suivies d'une consultation du personnel toulousain, qu'un accord est signé avec la direction du groupe au cours du mois de mars, scellant un compromis social *a minima*. Validé à plus de 88 % par le personnel, cet accord restaure en grande partie les clauses du 6 juin 1968 et leur donnent surtout une assise juridique. Désormais, il n'est plus question de licenciements ni de mutations autoritaires, les seuls déagements acceptés étant les préretraites à 60 ans avec garantie de ressources raisonnables avec 80 % du salaire indexé. À cela s'ajoute la prise en considération du contre-plan syndical en matière industrielle, prévoyant un plan de diversification en direction des produits chlorés et des colles, ainsi qu'une réforme des structures devant permettre une meilleure représentation des syndicats au conseil de surveillance de l'APC. La tension retombée, la DG peut poursuivre sa politique de rationalisation dans un cadre davantage contractualisé. Toutefois ce climat de « paix sociale » demeure plus que fragile comme en témoignent les grèves de 1973, 1974 et surtout celle 1977 particulièrement dure<sup>104</sup>, validant ainsi la thèse défendue par Michelle Zancarini-Fournel d'une certaine « paix contractuelle introuvable<sup>105</sup> ».

---

<sup>98</sup> Entre 1967 et 1971, la perte annuelle nette de l'entreprise passe de 15,7 millions à 129 millions de francs.

<sup>99</sup> Guy Jalabert, *Les industries aérospatiales, op. cit.*, p. 661.

<sup>100</sup> « Perspective d'avenir : Du plan au contre plan dépendent la récession ou le développement », *La Dépêche du Midi*, 2 décembre 1969.

<sup>101</sup> « Reçue, hier par Valéry Giscard d'Estaing, la délégation ira mercredi à Paris », *La Dépêche du Midi*, 1<sup>er</sup> décembre 1969.

<sup>102</sup> « L'entrevue syndicats de l'APC-Ortoli, l'avenir de l'entreprise demeure en suspend », *La Dépêche du Midi*, 20 janvier 1970.

<sup>103</sup> « APC : c'est dans les prochains six mois que l'on verra ce que donne nos accords avec M. Cheysson disent les syndicats », *La Dépêche du Midi*, 24 mars 1970.

<sup>104</sup> Grève contre les directives du plan Barre.

<sup>105</sup> Michelle Zancarini-Fournel, Christian Delacroix (dir.), *1945-2005. La France du temps présent*, Paris, 2010, Belin, p. 123.

## Conclusion

Tout au long de cette étude, nous avons insisté sur l'intérêt que peut représenter une réinscription de l'épisode de mai-juin 1968 dans une chronologie plus large permettant une analyse plus fine des continuités et des ruptures en matière de régulation sociale. Les deux études de cas mettent en lumière la complexité de cet épisode. Sur le fond, aucune tentative de prise de pouvoir politique ou économique ne domine l'action des salariés mis à part dans des fractions gauchistes du mouvement. En dépit d'une opposition croissante au gouvernement gaulliste, les travailleurs restent avant tout attachés à leurs conditions de vie et de travail. Sur la forme en revanche, les salariés des entreprises occupées mettent en place un nouveau pouvoir. Aussi éphémère et limité soit-il, celui-ci indique à quel point ils restent attentifs à la sauvegarde de l'appareil productif.

En outre, cette étude montre combien l'épisode de mai-juin 1968 fait office de « pivot » dans les relations sociales au sein des entreprises, y compris chez celles relevant de la tutelle de l'État. Loin de constituer des isolats, ces dernières apparaissent au contraire étroitement concernées par les grandes questions sociales qui se posent au sein du monde salarial français. Le cas de l'ONIA-APC révèle en l'occurrence, des rapports sociaux particulièrement dégradés depuis le début des années 1960, si bien qu'après l'élan de mai-juin 1968, le nouveau contrat social s'établit de façon très laborieuse et conflictuelle. Qui plus est, celui-ci se construit dans le cadre d'un rapport de force asymétrique, compte tenu de l'influence de la conjoncture économique qui incite l'État à mener des compressions d'effectifs. Dans le cas de Sud-Aviation-SNIAS, le greffon de la politique contractuelle parvient à prendre et donne aux salariés les moyens d'améliorer leurs conditions de vie dans un cadre institutionnalisé. Mais il ne faut pas oublier qu'il existe d'autres cas de figure, aussi bien dans le secteur nationalisé à l'image de la régie Renault qui bénéficie d'un accord d'entreprise dès le 15 septembre 1955<sup>106</sup> ou de la SNECMA la même année<sup>107</sup> ; que dans le secteur privé avec par exemple, le « système social Michelin<sup>108</sup> » dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, la « société de fabrication<sup>109</sup> » à Peugeot Sochaux ou encore, les spécificités du modèle social chez Dassault<sup>110</sup>. Il n'existe donc pas une typologie spécifique aux entreprises d'État en matière de négociation collective, pas plus qu'il n'en existe une pour les firmes privées.

Au-delà de ce premier constat, cette comparaison permet d'éclairer les pratiques spécifiques de l'État en tant que chef d'entreprise et d'examiner les réponses qu'il apporte dans la gestion de la main-d'œuvre dans l'après mai-juin 1968. Comme pour les entreprises privées, il entend utiliser tous les moyens à sa disposition, légaux comme parfois illégaux, pour obtenir un apaisement des rapports sociaux susceptible de l'aider à rationaliser ses structures industrielles dans un cadre économique en cours d'internationalisation. L'État tient bel et bien une place prépondérante dans le déroulement des relations sociales (employeur, législateur, juge et partie). Pour autant, la contractualisation des rapports sociaux impulsée par le gouvernement Chaban-Delmas à la fin des années 1960, connaît des fortunes diverses suivant les entreprises et les secteurs. Si, dans le cas de la SNIAS, la politique contractuelle a en partie été un moyen d'ébranler le syndicalisme CGT et CFDT en s'appuyant sur des organisations syndicales jugées plus consensuelles, il n'en a pas été de même à l'APC où c'est davantage la mobilisation unitaire du personnel qui a permis d'imposer la prise en compte de règles contractuelles minimales, que la conjoncture économique, difficile, avait permis à l'État de contourner quelque peu. Dans le premier cas, la méthode est fondée sur une stratégie managériale offensive, cohérente et

---

<sup>106</sup> André Narritens, « Dossier. L'accord Renault du 15 septembre 1955 », *Les Cahiers de l'Institut CGT d'histoire sociale*, n°95, Paris, Septembre 2005.

<sup>107</sup> Gérard Desseigne, *L'évolution des structures de l'emploi dans l'industrie aérospatiale française*, Temps de l'histoire, Éditions Cujas, 1966, Toulouse, 426 pages.

<sup>108</sup> André Gueslin (dir.), *Michelin, les hommes du pneu*, Paris, Éditions de l'Atelier, 1993.

<sup>109</sup> Nicolas Hatzfeld, *Les gens d'usine : 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux*, Paris, Éditions de l'Atelier, 2002, p. 553.

<sup>110</sup> Claude Carlier. *Dassault. De Marcel à Serge*, Paris, Éditions Perrin, 2017.

appuyée sur une division syndicale provoquée, puis sur une confiance accordée aux organisations s'inscrivant dans le nouveau paradigme social mis en œuvre. Dans le second cas, les dirigeants se sont heurtés à un front syndical plus uni autour de la sauvegarde de l'emploi, ce qui les a conduit à reculer ou, à tout le moins, à user de méthodes moins frontales. Contrairement à ce que véhicule le concept d'État social ou même la notion de « nouvelle société », ces évolutions du rapport salarial et des relations sociales soulignent à quel point l'État-patron sait être un employeur comme les autres, réactif, tenant compte des rapports de forces et de la conjoncture, et acteur à part entière, déployant des stratégies à court, moyen et long termes, susceptibles de faire bouger les lignes.

De ce point de vue, nous pouvons être amenés à penser que si la direction de la SNIAS n'a pas hésité à appliquer une stratégie globale d'entreprise, c'est principalement en raison de l'importance assignée alors au secteur aéronautique dans la division internationale du travail qui prend forme dans les années 1970 dans le cadre de la construction du Marché commun. En revanche, la chimie n'est pas investie des mêmes espoirs et possibilités en France. Ce secteur étant vieilli et devant être totalement repensé, réorienté et rationalisé (surtout à Toulouse), l'État ne peut faire preuve d'un volontarisme social aussi affirmé et combatif. Et de fait, les deux secteurs connaissent par la suite des trajectoires diverses, l'aéronautique se développant grâce aux premiers succès du programme Airbus et la chimie subissant un déclin progressif.