



**HAL**  
open science

# Des contre-propositions industrielles d'origine syndicale des années 1970 aux expériences actuelles : quelles continuités ? Communication en mémoire aux travaux de jeunesse de Jean-Pierre Huiban

Fabienne Berton

## ► To cite this version:

Fabienne Berton. Des contre-propositions industrielles d'origine syndicale des années 1970 aux expériences actuelles : quelles continuités ? Communication en mémoire aux travaux de jeunesse de Jean-Pierre Huiban. Seizièmes Journées Internationales de Sociologie du Travail (JIST). Le travail en luttes : résistances, conflictualités et actions collectives, LISE, Cnam, CNRS, Jul 2018, Paris, France. halshs-02303199

**HAL Id: halshs-02303199**

**<https://shs.hal.science/halshs-02303199>**

Submitted on 2 Oct 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.

**Seizièmes Journées Internationales de Sociologie du Travail (JIST)**  
**LISE, Cnam CNRS, Paris, 9 au 11 juillet 2018**  
**Le travail en luttés : résistances, conflictualités et actions collectives**  
**Axe 5. Changer le travail, changer la société ?**

**Des contre-propositions industrielles d'origine syndicale des années 1970 aux expériences actuelles : quelles continuités ?**

Communication en mémoire aux travaux de jeunesse de Jean-Pierre Huiban

Fabienne Berton  
LISE CNRS-CNAM, UMR3320, Paris

« *Le crime de Monsieur Lange*, né de l'unique collaboration entre Jacques Prévert et Jean Renoir, raconte l'histoire d'une maison d'édition dont les employés décident de reprendre l'affaire sous la forme d'une coopérative [...] Tourné en 1936, ce film révolutionnaire montre une coopérative ouvrière prospère dont l'ancien patron, représentant d'un patronat filou revenu d'entre les morts, retrouve sa maison d'édition transformée en une joyeuse et florissante coopérative. Il s'exclame moqueur : « Les coopératives, mais qu'est-ce que c'est que ça, les coopératives, c'est dérisoire, c'est de la foutaise, c'est la pagaille ! J'te jure, tout le monde dirige ! »<sup>1</sup>.

Les « années 1968 » (de même d'ailleurs que 1936) ont révélé la dimension politique des grèves et des luttés ouvrières, dépassant la pratique revendicative habituelle. En 1981, Jean-Pierre Huiban soutenait à l'Université Dauphine une thèse sur « *Les contre-propositions industrielles comme élément de stratégie syndicale : analyse de la période 1973-1980* » sous la direction de Pierre Rosanvallon. Ce travail analysait une série d'expérimentations syndicales de gestion, voire d'autogestion (Rosanvallon, 1976), portées par la CFDT ou la CGT, alternatives aux stratégies des directions d'entreprise et nées en réaction à l'annonce de plans de licenciement ou de fermetures d'usine. Leur enjeu était de démontrer la viabilité économique de l'activité productive tout en maintenant la plupart des emplois sur place. Une quarantaine de cas étaient étudiés dans toute la France, aussi bien des cas d'entreprises que de branches professionnelles. La majorité de ces expérimentations se déroule dans la seconde moitié des années 1970, au moment où se font durement sentir les effets de la crise pétrolière avec la multiplication des entreprises en difficulté et des entreprises occupées parfois pendant de longues années. Qu'en est-il actuellement alors que de nombreux travaux (Didry et Jobert, 2010) ; Bory et Pochic, 2014) soutiennent l'hypothèse du déclin du syndicalisme, des capacités d'action et des mobilisations collectives ? Seront présentées dans un premier temps les contre-propositions industrielles analysées par J.-P. Huiban dans la seconde moitié des années 1970 ; un second temps présentera quelques expériences actuelles des années 2000 et 2010 ; pour conclure sur les principales questions posées par les actions de ce type.

J.-P. Huiban distingue deux types d'intervention syndicale (Huiban, 1981, 1983 et 1984) : des « contre-plans économiques » visant à « adjoindre une argumentation économique à un mode d'action syndical classique sur les salaires et les conditions de travail », mais aussi, de façon

---

<sup>1</sup> Bosc A. et Pajak A., 2012, Croque-Fruit, *Feuilleton*, hiver 2012, p.188 et 189.

beaucoup plus intéressante, des « contre-propositions industrielles » dont le champ d'intervention dans la gestion de l'entreprise vise la production de « produits alternatifs » à travers une réflexion sur les objectifs, les moyens de production et la finalité des produits. Ce type d'action percute directement le cadre social de la production. Quelles sont ses résurgences et ses prolongements actuels ? La construction de systèmes alternatifs de production, de distribution et de consommation est un enjeu qui donne lieu à de nombreuses réalisations d'ampleur et de diffusion diverses.

## **1. Les contre-propositions industrielles analysées par J.-P. Huiban (fin des années 1970)**

La stratégie de contre-proposition industrielle marque un double passage pour le syndicat : celui d'un mode d'action strictement revendicatif à un mode qui devient propositionnel d'une part ; celui d'un champ d'action et de réflexion limité au domaine social à un champ qui intègre les choix industriels d'autre part<sup>2</sup>. Selon la définition qu'en donne J.-P. Huiban, la contre-proposition industrielle constitue, en réaction à un événement déclencheur qui menace directement les emplois, la mise en avant d'objectifs de production et de moyens alternatifs liés au produit, depuis les conditions de sa fabrication (lieu de la production, choix des investissements et de la technologie, organisation de la production) jusqu'à la prise en compte de sa commercialisation en liaison avec une réflexion sur sa finalité. L'approche qui caractérise ces propositions industrielles est pluraliste. A la dimension strictement industrielle se superpose la dimension emploi (la défense de l'emploi) et la dimension territoriale et locale (l'emploi et les activités sur place). Ce triptyque (industrie, emploi, territoire) signifie que ce n'est plus uniquement le point de vue micro-économique *i.e.* le point de vue des directions d'entreprise et de leurs analyses de marché qui est pris en compte, mais que ce point de vue est confronté aux intérêts propres des travailleurs, des usagers, des consommateurs et des citoyens. La notion « d'utilité sociale » du produit devient au centre du débat. Les exemples analysés par J.-P. Huiban se séparent entre contre-propositions d'entreprises et contre-propositions de branches professionnelles.

### **1.1. Les contre-propositions d'entreprises**

La proposition d'un contre-plan de production<sup>3</sup> chez Lucas Aerospace en Angleterre en 1976 face à des menaces pour l'emploi et des réductions constantes de personnel est le premier cas où les travailleurs manifestent, par des propositions concrètes et détaillées, leur capacité à intervenir aussi bien dans le choix des produits que dans les technologies et les modes d'organisation du travail<sup>4</sup>. Dans un contexte de récession économique, le nouveau gouvernement travailliste annonce en 1974 la nationalisation des entreprises aérospatiales, mais pas de Lucas qui est considéré comme fabriquant du matériel intermédiaire. Dans le même temps les dépenses publiques de défense nationale se réduisent. Un comité central qui rassemble les délégués syndicaux (toutes les catégories professionnelles sont représentées) de tous les établissements de l'entreprise développe une stratégie préventive grâce à des contacts et des actions conjointes avec les associations locales et les universités. Cette stratégie se

---

<sup>2</sup> Ce serait une grande erreur d'opposer la CFDT comme force de proposition à la CGT comme force de revendication centrée sur son refus de la collaboration de classe. En fait, l'opposition entre le courant prônant les « luttes purement revendicatives » et le courant adepte de la « force de propositions » traverse toute l'histoire de la CGT selon Jean Lojkine (Lojkine, 1999, p. 297). On en verra quelques exemples plus loin et aussi dans le fait qu'à la période actuelle, les expériences sont fréquemment accompagnées par la CGT.

<sup>3</sup> Une contre-proposition, de fait, selon la terminologie de J.-P. Huiban.

<sup>4</sup> Voir Casassus-Montero et Clark, 1978.

concrétise par un plan<sup>5</sup>, publié en 1976, qui propose la production d'un générateur unique pour divers usages (pomper l'eau, comprimer l'air, produire de l'électricité...) destiné principalement aux pays en voie de développement, la production de produits socialement responsables dans le domaine médical. Il envisage de développer la recherche de véhicules polyvalents et de systèmes hybrides pour économiser l'énergie. Dans le même temps, l'objectif est d'humaniser le travail et de critiquer sa division avec un questionnement sur la fonction de manager. L'alternative proposée est claire. Il s'agit d'une alternative au marché capitaliste en tant que mécanisme de distribution des ressources : « Il ne peut pas y avoir de démocratie industrielle s'il n'y a pas de transfert réel de pouvoir aux travailleurs » (Corporate Plan, 1976, p. 8). Le plan est refusé par la direction qui n'accepte pas le comité comme interlocuteur. La principale motivation de la direction est d'« empêcher le précédent d'une participation des travailleurs à la gestion même au prix de l'abandon de produits dont la rentabilité était reconnue » (Casassus-Montero et Clark, 1978, p. 395). L'expérience des travailleurs de Lucas porte des caractéristiques qui vont être retrouvées dans d'autres cas de contre-proposition industrielles : participation de toutes les catégories professionnelles, importance de la solidarité et de la sensibilisation de l'opinion publique, difficultés à faire accepter une négociation ou même refus, rôle important de l'État dans la solution du conflit, caractère local de la solution, difficultés avec et voire opposition des instances syndicales instituées, confédérations et fédérations. Les délégués syndicaux sont néanmoins entrés dans un nouveau rôle en démontrant la possibilité de lier la revendication de la sécurité de l'emploi à la satisfaction des besoins sociaux de la population. Cette expérience a servi d'archétype aux cas d'entreprise observés en France dans la seconde moitié des années 1970. Trois types de contre-propositions industrielles (CPI) ressortent :

- 1) Les CPI maintien de l'activité,
- 2) La création d'une coopérative ouvrière de production
- 3) Les CPI d'entreprise alternative.

1) Les CPI maintien de l'activité. Il s'agit du seuil inférieur de l'ensemble des CPI : l'action syndicale consiste, en liaison avec les salariés et des experts extérieurs, à réaliser une étude de viabilité du site, à mobiliser l'opinion publique et les politiques autour du maintien de l'activité dans une partie ou la totalité des structures productives existantes et à rechercher activement un repreneur. C'est le cas de TFR (Tannerie françaises réunies) à Annonay en 1975, 680 salariés, secteurs tannerie, cuir et peaux, syndicalisation forte, 50% CGT, 50% CFDT, un an de conflit avec occupation ; Everwear à Saint-Quentin en 1975, 200 salariés, CFDT majoritaire, secteur habillement-textile, filiale du groupe Ventora, conflit de 6 mois, reprise par le groupe Willot ; Grandin à Montreuil en 1975, 500 salariés, 100% à la CGT, secteur de la métallurgie, électronique, filiale de Thomson, 8 mois de conflit avec occupation, démonstration de la viabilité par les anciens cadres, la CGT et des experts extérieurs, recherche d'un patron, création d'une nouvelle société, Artelec ; Burroughs à Pantin en 1978, 339 salariés, secteur de la métallurgie, informatique, restructuration décidée aux USA et d'autres entreprises.

2) La création de coopératives ouvrières. Il s'agit à l'origine de petites entreprises, à main-d'œuvre qualifiée, disposant d'un marché actif, qui n'ont vu leur santé compromise qu'à la suite d'erreurs manifestes de gestion. Ce sont des cas où le poids relatif des syndicats est le plus faible ou le plus localisé. Les aides extérieures apparaissent prépondérantes. Au niveau fédéral, les interventions syndicales quand elles ont lieu se limitent le plus souvent à des

---

<sup>5</sup> *Corporate Plan*, Lucas Aerospace Combine Shop Stewards Committee, 1976.

jugements défavorables. L'opposition syndicale peut être résumée par l'opinion de la CFDT en 1974<sup>6</sup>: « La coopérative ouvrière ne peut être une solution, elle n'est jamais la seule solution et plus rarement encore la meilleure. » Ou encore dans une perspective plus politique : « Le caractère marginal de la coopérative ouvrière et son hétérogénéité la rendent peu dangereuse aux yeux du patronat et des pouvoirs publics. Le capitalisme n'est pas gêné par une forme d'organisation économique qui représente moins de 0,5% de la production industrielles française ». De fait, de nombreuses coopératives créées à la suite de conflits où la CFDT était partie prenante aboutissent à une scission entre les représentants syndicaux locaux et leur fédération. C'est le cas pour LIP, cas emblématique de coopérative. L'attitude de la CGT est moins tranchée avec l'exemple de Manufrance à Saint-Etienne. Entreprise de vente par correspondance et de fabrication de biens de consommation, armes et cycles de 3000 salariés dont 1400 dans les ateliers, elle connaît en 1979 un conflit de 2 ans en raison d'une réduction d'activité. Le déclin de l'entreprise était apparu au début des années soixante-dix. La solution d'une coopérative est proposée et acceptée par l'UGICT-CGT, environ un millier de salariés sont volontaires.

Un ex-salarié interviewé par un quotidien régional raconte dans un témoignage intitulé « On les appelait les Manufrance : "J'ai été licencié trois fois de la Vieille Dame" »<sup>7</sup> : « En 1980, un an après mon licenciement, j'ai été réintégré, l'activité avait repris et je suis devenu électricien ». Cette même année, Manufrance est déclarée en faillite : « Engagé syndicalement j'ai participé à toutes les luttes. À Saint-Etienne et même à Paris où, avec une cinquantaine de camarades, je me suis même rendu une fois en vélo ». La création de la Scopd (Société coopérative ouvrière de production et de distribution) en 1981, lui permet de retrouver à nouveau un poste : « Nous avons reversé nos primes de licenciement pour intégrer cette nouvelle structure. Beaucoup de ceux qui étaient partis en 1979 sont revenus. On y a cru. En 82, j'ai été affecté à l'atelier vélos et il y avait de l'activité. [...] Un an avant l'arrêt définitif en 1985, nous avons compris. On nous a laissé mourir de notre belle mort. [...] Ce sont les banques qui ne nous ont plus fait confiance. Quand on n'a pas assez d'argent, ne serait-ce que pour acheter les matières premières, il n'y a plus rien à espérer ».

D'autres cas de Scop sont présentés : Manuest à Chatenois en 1974, 677 salariés, forte syndicalisation, 95%, à la CFDT, branche du bois, secteur de l'ameublement, 5 mois de conflit, mauvaise gestion, patronat en fuite, parution d'un livre blanc, soutien des pouvoirs publics, opposition très nette entre la CFDT locale, la fédération du bois et l'UR de Nancy ; Marketube à Lille en 1974, 125 salariés, pas de syndicalisation, branche de la chimie, secteur des tubes plastiques, restructuration au niveau du groupe Nobel-Bozel, fermeture annoncée, occupation, réalisation d'une étude de viabilité avec la participation d'experts, création d'une Scop, fort soutien local ; Benoto, solution coopérative proposée par un ancien cadre, acceptation sans enthousiasme par la CFDT ; Sofirac, les salariés utilisent leurs indemnités de licenciement pour créer une coopérative ; Nardonnet, les salariés français veulent créer une coopérative avec leurs indemnités, les travailleurs immigrés soutenus par la CGT refusent, la CGT se retire, la CFDT reste avec l'appui de l'union locale ; Usiplastique, création d'une coopérative pour maintenir la production, mais détournement du matériel par le patron ; et d'autres.

3) La CPI d'entreprise alternative, une dizaine de cas sont présentés dans des secteurs en restructuration parfois liés à des groupes industriels ou financiers. Les salariés et les syndicats ne se contentent plus de faire la démonstration de la viabilité de l'entreprise mais conçoivent

---

<sup>6</sup> CFDT Aujourd'hui n°6, 1974.

<sup>7</sup> Paru dans *Le Progrès*, le 31 mai 2011.

des plans alternatifs, produits d'une réflexion sur la nature des objets fabriqués, les conditions de leur production et de leur commercialisation. Il n'y a pas eu en France de contreplan industriel poussant la réflexion aussi loin que ne l'ont fait en Angleterre les salariés de Lucas. Dans des cas comme Rateau et Gevelot, l'influence syndicale est déterminante avec un appui important des fédérations. Une cohérence est recherchée entre la solution industrielle pour l'entreprise et une éventuelle d'une contre-proposition industrielle sectorielle, dans le cas des entreprises du secteur de la machine-outil par exemple. Une autre caractéristique notable est l'influence et le rôle prépondérant que prend le personnel d'encadrement, tout particulièrement au cours de la phase finale du conflit qui consiste à retrouver un acquéreur pour l'entreprise. La recherche est sélective avec la volonté de concilier le redémarrage effectif de l'activité et l'adoption des nouveaux principes de gestion issus de la réflexion syndicale.

Rateau à La Courneuve en 1974, 1000 salariés, branche de la métallurgie, secteur des turbines, filiale d'Alstom, production liée au programme nucléaire, annonce de licenciements et de démantèlement du site, 3 mois de conflit motivé par la restructuration du groupe. La syndicalisation est importante 73% à la CGT et CFDT. La CGT élabore en liaison avec la fédération, un plan industriel développant les thèses de la centrale sur le nucléaire, débat industriel, soutien local et des pouvoirs publics ; Gevelot à Issy-Les-Moulineaux en 1980, 1800 salariés, syndicalisation à la CGT et à la CGC, numéro un français du secteur de l'armement, munitions, mauvaise gestion, mise en règlement judiciaire, patronat difficile à localiser. La CGT et au départ la CGC réalisent un plan de sauvetage détaillés avec la collaboration des fédérations ; Griffet à Marseille en 1975, 400 salariés aux deux tiers syndiqués, 50% CGT, 50% CFDT, branche de la métallurgie, secteur des grues, mauvaise gestion, annonce de la fermeture, absence du patronat, conflit d'un an et demi avec occupation, coopération entre le Conseil régional et l'intersyndicale : création d'une société mixte avec important financement public, réembauche de 150 salariés.

Avec quarante ans de recul, on ne peut que constater la disparition de toutes ces entreprises ou a minima leur rachat et leur absorption dans d'autres entités. Les analyses ultérieures soulignent certaines faiblesses dans les plans élaborés telles que l'insuffisance de l'analyse de la rentabilité financière ou de la compétitivité commerciale. Dans le cas de Lucas Aerospace, « les propositions techniques ne prenaient pas suffisamment en compte les caractéristiques technologiques et gestionnaires de l'industrie d'armement par rapport à une industrie civile de production de masse » (Lojkine, 1999, p 321). Ces limites montrent les difficultés de la mise en œuvre de solutions alternatives qui restent néanmoins intégrées dans un environnement capitaliste. Les critères d'évaluation des résultats (i.e. les différents indicateurs comptables de rentabilité en usage dans le secteur marchand et dans le système bancaire) demeurent ceux universellement utilisés.

## 1.2. Les contre-propositions de branches professionnelles

Dans la seconde moitié des années 1970, les syndicats de quatre branches professionnelles ont élaborés des contre-propositions dans une optique de filière industrielle c'est-à-dire d'un ensemble articulé d'activités économiques intégrées en termes de marchés, technologies et capitaux. C'est le cas du secteur du textile et de l'habillement en 1977 avec un groupe industriel structurant (Rhône Poulenc) et l'entreprise Boussac. La CGT élabore une stratégie politique étayée par une argumentation économique. Après 1978, elle passe à une logique de proposition industrielle. La CFDT avec sa fédération Hacuitex rejette catégoriquement l'éventualité d'une incursion syndicale dans le domaine de la décision économique et

industrielle : « On refuse d'entrer dans cette logique. Il y a une limite qu'on ne veut pas franchir car on pense qu'on doit faire la démonstration des contradictions du système lui-même et qu'on n'a pas à entrer dans ses règles du jeu »<sup>8</sup>.

Dans l'industrie automobile en 1980, la CGT et la CFDT élaborent deux principes d'action différents. La CGT a la volonté de maintenir le modèle économique précédant, la CFDT recherche une alternative. La CFDT considère que ne pas fabriquer les voitures en France correspond théoriquement à une perte sèche d'emplois mais qu'il y a compensation partielle par la réalisation d'usines et de pièces nécessaires aux véhicules. Dans la mesure, de plus, où l'industrialisation des pays en voie de développement est une donnée irréversible, la seule orientation est la collaboration afin de conserver ainsi une part de marché ; si les constructeurs français ne répondent pas à cet appel, d'autres le feront, gelant ainsi le marché. La CFDT anticipe aussi une relative saturation de la demande sur le marché français.

La construction aéronautique en 1978 fait également partie des branches concernées. Le secteur militaire avec les « Avions Marcel Dassault / Bréguet Aviation », les programmes Concorde et Airbus sont particulièrement structurant dans ce secteur. Le syndicat FO de la métallurgie, allié avec la CGT refusent l'idée de contre-proposition industrielle mais veulent intervenir sur chaque décision importante : en période de croissance du secteur, les syndicats entendent se limiter à la pratique du marchandage social. La CFDT met pour sa part davantage l'accent sur la notion d'utilité sociale du produit. Pour la CGT la quantité à produire met en correspondance politique économique, politique de l'emploi et politique extérieure tandis que la qualité de la production cédétiste introduit la liaison entre politique industrielle et mode de développement (Huiban, 1981).

Le secteur emblématique, mais malheureux, des contre-propositions de branche est celui de la sidérurgie. Il a beaucoup été écrit sur la sidérurgie en Lorraine et son démantèlement au cours des années 1970 et 1980. La sidérurgie concerne trois pays à cette époque : la Lorraine en France, la Wallonie en Belgique et le Luxembourg. Un historien belge, Nicolas Verschueren, a publié récemment (2014) un article dans *Travail et Emploi*<sup>9</sup> où il présente le cas de la fermeture de l'usine sidérurgique d'Athus en 1977, première restructuration totale dans le secteur de l'acier. Deux ans plus tard : « une ingénieuse hypothèse de reconversion est imaginée par huit sidérurgistes d'Athus emmenés par Paul Viot, ancien chef du service traction. Très rapidement, ils perçoivent le potentiel géographique d'une région bénéficiant d'un réseau de voies de communication hérité du passé industriel et située au cœur du marché commun au point de rencontre de trois États membres. À l'instigation de Paul Viot, l'idée émerge de mettre à profit leur expérience professionnelle pour développer une entreprise de transport de containers entre les grands ports de la mer du Nord et un espace géographique qui deviendra la future grande région Saar-Lor-Lux. Ce projet inattendu tourne à la success story d'une petite société, Terminal Container Athus (TCA), qui de 2 000 containers traités en 1979, devient le plus grand port sec de la mer du Nord avec un acheminement annuel de 120 000 containers en 2006. L'entreprise recrute vingt-sept anciens sidérurgistes d'Athus.<sup>10</sup> » (Verschueren, 2014, p. 28).

---

<sup>8</sup> Interview de Léon Dion secrétaire général de la fédération Hacuitex-CFDT à *L'Economie en question* n°16, avril 1981.

<sup>9</sup> Voir la bibliographie.

<sup>10</sup> L'entreprise est toujours active : TCA est en mesure de traiter jusqu'à 120.000 containers par an, 150 camions par jour, 6 trains simultanément... (site internet de l'entreprise, tca.be).

En 1979, deux visions de la sidérurgie s'opposent en Lorraine. A la conception traditionnelle : « L'acier est un attribut de la puissance moderne ; la France est une puissance moderne ; donc il nous faut une sidérurgie digne de la France »<sup>11</sup> se substitue une vision néolibérale et internationaliste : « La sidérurgie est une industrie comme les autres, soumise à la règle du profit ; des entreprises veulent faire des affaires ; elles produisent de l'acier dans la mesure où le rapport est satisfaisant »<sup>12</sup>. Les deux syndicats CGT et CFDT élaborent chacun de leur côté des propositions économiques de branche. A la CFDT, au sein de la FGM est créé un conseil de branche de la métallurgie formé d'une cinquantaine de militants de toutes régions avec des intervenants du cabinet Syndex, experts-comptables collaborant avec les syndicats CFDT pour intervenir dans les entreprises en difficulté<sup>13</sup>. Un document définitif est produit en 1979. A la CGT, la fédération de la métallurgie et le secteur économique confédéral<sup>14</sup> réalisent un mémorandum en anticipation des décisions gouvernementales qui constitue une réflexion approfondie et une incitation à coopérer adressée au niveau local. Dans les deux cas, les plans sont conçus d'en haut sans élaboration collective avec les salariés concernés.

Les deux plans montrent une convergence de diagnostic et d'analyse de la politique gouvernementale : « La faillite de la sidérurgie française a été l'œuvre des maîtres de forge et du gouvernement, plus particulièrement depuis 1967 »<sup>15</sup> ; la possibilité d'une utilisation différente du progrès technique : « La sidérurgie est bien une industrie complexe et technologiquement avancée, la CFDT s'oppose à l'idée que la sidérurgie ne pourrait que produire des biens banals, peu complexe à réaliser, sans impact sur les progrès d'ensemble des activités avals »<sup>16</sup> ; le contrôle de la production par les travailleurs : « La CGT définit l'objectif de fonder l'activité productrice sur l'initiative des travailleurs en rapport avec la maîtrise des techniques modernes »<sup>17</sup>. Il s'agit de s'attaquer aux points faibles de la sidérurgie par rapport à la concurrence (aciéries à l'oxygène pur et électrique, coulées continues, trains à tôles fortes et trains à profilés légers, économies d'énergie et de matières premières), en plus d'un volet social important, traité d'un même mouvement (retraite, congés payés, équipes de travail, durée du travail, sécurité).

Des divergences sont néanmoins sensibles. Elles s'apprécient à la façon de concevoir la demande d'acier qui constitue une ligne de fracture : pour la CGT, il s'agit d'étendre et de développer la production, il s'agit de la réduire dans le cas de la CFDT. Deux modes de développement s'opposent. La CGT nie l'usage d'une mesure de la demande fondée sur des critères capitalistes qui utilisent la notion de demande solvable et lui substitue un critère d'ordre social : l'utilité du bien fabriqué en fonction des besoins sociaux à satisfaire. De ce fait la CGT promeut une hausse régulière de la consommation finale coordonnée à une politique d'investissement à long terme sur le sol français. La CFDT intègre l'idée d'une saturation du marché et se situe dans une perspective européenne à moyen terme. Elle lutte pour l'emploi sur place (et non pour l'acier) et la création d'un tissu industriel régional avec des activités de reconversion articulées autour d'une sidérurgie moderne, avec un partage du travail plus harmonieux, les 35 heures, la 5<sup>ème</sup> équipe...

---

<sup>11</sup> Michel Freyssenet, *La sidérurgie française, 1945-1979*, Ed Savelli, 1979, p. 203.

<sup>12</sup> Yves Agnès, *Le Monde* du 12 octobre 1980.

<sup>13</sup> Créé en 1971, Syndex est devenu une Scop en 2011. Du côté de la CGT, il s'agira de Secafi, créé plus tardivement, à la fin des années 1970.

<sup>14</sup> Jean-Louis Moynot, secrétaire confédéral en charge du secteur et de la coordination du Centre Confédéral des Etudes Economiques et Sociales, impulse dès les années 1970 une réflexion sur l'autogestion ainsi que sur des analyses économiques de branche (Moynot, 1982). Il est qualifié de « passeur culturel » par J. Lojkine (1999, p. 299) qui permet l'ouverture de la culture traditionnelle du travail à une culture gestionnaire alternative.

<sup>15</sup> Propositions pour la sidérurgie, FGM-CFDT, p. 22.

<sup>16</sup> Proposition CFDT, p. 43.

<sup>17</sup> Mémorandum FTM-CGT, p. 14.



Après une phase unitaire, correspondant au fonctionnement de l'intersyndicale CGT/CFDT/FO/CFTC/CGC, succède une période où apparaissent des clivages successifs. Le 27 février 1979, FO quitte l'intersyndicale ; à partir de la mi-février, les oppositions entre CGT et CFDT, ou au sein de cette dernière organisation, se font plus nettes. « Au centre de ces désaccords, il y a une divergence profonde sur la conception de l'action syndicale. La FGM estime que par leur lutte, les sidérurgistes peuvent imposer des reculs au gouvernement et aux directions des groupes avec lesquelles les négociations sont engagées... la CGT considère au contraire les négociations comme sans intérêt et vouées à l'échec »<sup>18</sup>.

Au niveau local, la mobilisation syndicale sur les projets de contre-propositions ou les contre-plans présentés par les fédérations sera plus que lacunaire, voire, à Longwy, inexistante. Par ailleurs, des conflits entre fédérations syndicales et sections locales s'érigent parfois avec force, conduisant les premières à adopter des pratiques d'autorité. En témoignent, d'une part, l'arrêt décrété par la CGT des émissions de la radio libre « Lorraine-Cœur d'acier », sans consultation préalable des militants locaux ni de la fédération concernée, et d'autre part, la dissolution de la section CFDT d'Usinor-Dunkerque (plus de 1000 adhérents), à la suite de sa participation à la marche des sidérurgistes sur Paris organisée par la CGT en mars 1979.

Le succès de la mobilisation du 23 mars 1979 est apparu comme un gage de mobilisation et d'adhésion des salariés aux thèses défendues. La situation s'est ensuite dégradée suivant une logique du pourrissement. Le temps a joué peu à peu contre la CGT. La CFDT signe la CGPMS (Convention générale de protection sociale de la sidérurgie), pas la CGT. « Si l'on s'en tient aux faits, la négociation a eu lieu »<sup>19</sup>. Un acquis en effet, les syndicats sont reconnus officiellement comme des interlocuteurs à consulter pour la discussion des questions industrielles.

Ce qui est particulièrement apparu au sein de ce conflit, c'est la faiblesse de la réflexion syndicale sur le thème et la pratique de la démocratie industrielle : les plans ont été élaborés sans participation, ni même consultation de la base.

Les contre-propositions industrielles, d'entreprise ou de branches, analysées par J.-P. Huiban présentent un certain nombre de caractéristiques communes dont cinq principales peuvent être citées : la lutte pour la défense de l'appareil de production ; l'obtention ou le maintien de mesures sociales ; la réflexion et l'action sur le produit : le « quoi produire » ; l'action sur l'organisation du travail en liaison avec l'organisation de la production : le « comment produire » ; une liaison entre politique industrielle et dimension territoriale : le « où produire ». Qu'en est-il à l'heure actuelle ?

## **2. Les contre-propositions actuelles (les années 2000 et 2010)**

Le contexte économique a changé, le capitalisme aussi, encore que, au cours des années 1970, la transition vers un capitalisme financier était déjà largement amorcée et l'abandon de la sidérurgie en Europe résultait d'une décision prise au niveau européen. Les restructurations n'ont plus les mêmes caractéristiques : des restructurations fordistes aux restructurations de compétitivité. De nombreux cas décrits plus haut ne sont néanmoins pas différents des restructurations actuelles. Ils peuvent être considérés comme les prémises d'un mouvement qui s'est amplifié et généralisé avec pour conséquence importante la dilution des frontières des entreprises, d'où la difficulté à trouver un interlocuteur lors des négociations et au plan juridique à établir des responsabilités.

---

<sup>18</sup> *Syndicalisme Hebdo* 22/3/1979.

<sup>19</sup> Philippe Zarifian, *Dialectique* n°28, automne 1979.

La première transformation du contexte économique est l'abandon des politiques industrielles publiques pour une régulation européenne mue par le principe de non entrave à la concurrence dans une approche non plus keynésienne mais néolibérale. Ce changement est d'importance car les acteurs salariés et syndicaux ne disposent plus d'un cadre à leurs actions et il ne sera plus possible d'observer de contre-propositions syndicales de branche professionnelle, mais seulement d'entreprise, c'est-à-dire un repli sur le niveau micro-économique.

Faut-il suivre pour autant l'hypothèse de Verschueren (2014) qui relie les modalités de contre-proposition ouvrière à leur contexte historique : « Les contre-propositions ouvrières que nous venons de présenter nous semblent illustrer l'évolution des paradigmes économiques depuis la fin des années 1950 jusqu'au milieu des années 1980. Il semble, en effet, qu'en l'absence de perspectives de reclassement crédibles, l'analyse de l'évolution des activités industrielles régionales par les ouvriers subissant une restructuration converge avec l'émergence d'un discours économique dominant. » (p. 31). Il est vrai que parmi les contre-propositions industrielles présentées par J.-P. Huiban à la fin des années 1970, la rédaction du programme commun de la gauche, la perspective probable d'une victoire de la gauche aux élections présidentielles de 1981 avec les promesses de nationalisation de secteurs entiers de l'économie a certainement joué fortement dans les initiatives prises localement par les ouvriers et les syndicats. De même la domination des politiques néolibérales privilégie maintenant l'incitation à la recherche de solutions individuelles au détriment de la promotion de projets collectifs (la création du statut d'auto-entrepreneur en est un exemple). Mais il ne faut pas oublier que la création de l'ACCRE (Aide au chômeur créant ou reprenant une entreprise) date de 1979. Inciter à créer une entreprise à défaut de trouver un emploi est un discours public entretenu depuis longtemps.

Au plan idéologique, dans quelle mesure peut-on annoncer que l'idéologie de l'initiative individuelle a remplacé l'idéologie autogestionnaire ? La réponse n'est pas simple, bien qu'il ne soit plus question d'autogestion à l'heure actuelle. L'autogestion était pensée comme un processus dynamique d'institution de la société. En 1976, Pierre Rosanvallon met en évidence son aspect dynamique. Il caractérise l'autogestion comme un mode d'organisation dont la caractéristique essentielle est de favoriser « l'instituant » au détriment de « l'institué » ; les pratiques autogestionnaires mettent « la société en chantier », celle-ci « s'institue et se construit elle-même » (Rosanvallon, 1976, p. 84). Rosanvallon inscrit sa réflexion sur l'autogestion dans une optique d'organisation générale de la société. Cette conception suppose de doter les acteurs de capacités politiques, elle n'est pas conciliable avec une conception qui ne confère pas aux individus une capacité de ce type (Barreto, 2011, p. 201-202).

Face au constat de ces évolutions économiques, politiques et idéologiques, l'hypothèse du déclin des mobilisations collectives, du syndicalisme et des capacités d'action collectives peut-elle être soutenue ? Il semble que non. Malgré une relative occultation, on peut dire « et pourtant elles existent ».

Les enquêtes sociologiques sur les fermetures industrielles concluent généralement à la faiblesse des contre-pouvoirs salariés. L'usine Bosch de Vénissieux est présentée comme un des rares contre-exemples (Jobert & Meixnier, 2013). Cet exemple est cependant à relativiser avec le recul du temps : l'usine Bosch de Vénissieux fabriquait des pompes à injection pour les moteurs diesel de l'industrie automobile. Le siège a annoncé sa fermeture en 2009, 18 mois après Bosch Solar est créé (2011) au sein du groupe Bosch pour la fabrication de modules photovoltaïques. Cette reconversion du site industriel est présentée

comme le résultat d'une mobilisation syndicale originale coordonnée avec les syndicats allemands et de la capacité à faire circuler l'information au sein du groupe pour identifier de nouveaux axes de production. En 2014 soit trois années plus tard seulement, Bosch Solar est repris par la société Sillia VL qui est mise en liquidation judiciaire en 2017.

Une revue rapide de la littérature nous montre que les cas, même temporaires, continuent à voir le jour. Sans viser l'exhaustivité, trois peuvent être présentés.

1) Matéo Sorin (2017) relate le cas d'une entreprise de fabrication de bicyclettes dans la région nantaise, filiale d'un groupe qui décide de la scission de l'entreprise et de sa spécialisation sur la production de bicyclette à faible valeur ajoutée, segment fortement concurrencé par l'Asie du Sud-Est, si bien que la cessation de paiement intervient rapidement. Des salariés et des cadres dirigeants élaborent un projet de reprise alternatif aux directives de l'actionnaire avec un plan de production de bicyclettes électriques et haut de gamme. La CGT, seul syndicat présent dans l'usine, ne se prononce pas publiquement mais le secrétaire du CE demande fermement par courrier au commissaire au redressement productif une intervention de l'État et des collectivités pour garantir les prêts des ex-cadres auprès des banques. En mars 2013, le tribunal de commerce désigne Intersport comme repreneur de l'usine. Le groupe recrute les trois ex-cadres en tant que directeurs du site, de l'industrialisation et du commerce.

2) Faisant l'histoire des restructurations au sein de la sidérurgie belge à travers l'entreprise Cockerill, Cédric Lomba écrit pour les années 2000 : « Au niveau thématique, comme les plans alternatifs précédents, ils [les permanents du syndicat] critiquent les effets indirects des fermetures (pour les sous-traitants et fournisseurs), la gestion à court-terme du capitalisme financier et le rôle de l'encadrement extrarégional. Ils valorisent le savoir-faire technique local (le savoir-faire ouvrier mais aussi des ingénieurs dans le centre R & D) et insistent sur la nécessité d'investissements pour améliorer l'outil » (Lomba, 2013, p. 46). L'auteur poursuit : « De plus, s'appuyant sur la légitimité des experts internationaux pour justifier de la viabilité économique de Cockerill en dehors d'Arcelor Mittal, ces permanents du syndicat inscrivent leurs revendications dans le régionalisme, puissant cadrage cognitif pour ces intellectuels d'institution, plutôt que de chercher, par exemple, à élaborer des réponses communes avec les organisations syndicales d'autres sites de production de l'entreprise. Ainsi, le montage juridique et financier est particulièrement développé en proposant la création d'une société patrimoniale (gérant les actifs immobilisés et industriels) dirigée par les pouvoirs publics régionaux et locaux, des sociétés parapubliques d'investissements, des entreprises privées, des représentants de l'université et des organisations syndicales ; société à laquelle s'ajouterait un comité d'orientation stratégique auquel participeraient des représentants syndicaux » (Lomba, 2013, p. 46).

3) En septembre 2010, Unilever, propriétaire des thés Eléphant annonce la délocalisation en Pologne de l'usine Fralib de Gémenos (Est de Marseille). L'usine est rentable. Les pouvoirs publics ne comptent pas intervenir. Soutenus par la CGT, quelques salariés souhaitent créer une Scop. Au bout de 4 années (1336 jours), un accord est conclu avec Unilever qui cède les machines pour 1 € symbolique mais interdit l'utilisation de la marque Eléphant. La Société ouvrière provençale de thés et infusions (Scop TI) est créée. Elle nomme ses produits « 1336 »<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Pour le détail de la lutte et de la création de la Scop, lire Longéras et *alii* (2013, p. 36 et suivantes) et Mathieu (2017).

## Conclusion

Ces actions syndicales posent deux grandes questions, celle de l'intervention syndicale dans la gestion des entreprises avec deux corollaires, la question du syndicat comme acteur économique et celle de l'expertise sur laquelle s'appuyer pour remplir ce rôle et deuxième question plus vaste celle de la démocratie au travail et dans l'entreprise.

Le débat sur l'intervention des syndicats dans la gestion des entreprises, au-delà des difficultés concrètes que pose cette intervention, est presque aussi ancien dans son principe que le mouvement syndical français. « Les représentants du personnel oscillent entre le souhait de faire des contre-propositions industrielles et l'affirmation selon laquelle les choix industriels et stratégiques ne les regardent pas et qu'ils n'ont pas à se prononcer dessus, accepter l'échange étant en soi-même une forme de compromission » (Aubert et Beaujolin-Bellet, 2004, p. 102). L'effort qui consiste à rechercher des solutions économiques fondées sur des critères différents de gestion micro et macroéconomique ancrés sur l'utilité sociale des produits et des services qui articule le triple point de vue « industrie-emploi-territoire »<sup>21</sup> est une forme concrète de mise en cause radicale de la domination des logiques de marché et de profit. Ses chances d'acceptation sont variables (les propositions sont assez systématiquement rejetées par les directions d'entreprise) ; ses chances de réalisation et de pérennisation plus qu'aléatoires. L'entrée dans le processus positionne néanmoins l'acteur syndical comme acteur économique à part entière au sein de l'entreprise, encore doit-il être reconnu comme tel. Sa reconnaissance passe, entre autres, par ses compétences d'où la constitution de réseaux d'experts et par la place qui lui est donnée dans l'entreprise.

L'activité d'expertise auprès des institutions représentatives du personnel a été créée par l'ordonnance du 22 février 1945 qui prévoit que le comité est « obligatoirement informé sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise » ; elle s'est développée et confortée avec les Lois Auroux qui en 1982 ont donné aux CE la possibilité de recourir à un expert en cas de licenciement collectif. « Mais le champ d'investigation de ce dernier se trouve d'emblée restreint à l'examen critique des données produites par l'entreprise pour elle-même. L'expert se trouve ainsi voué à interpréter des chiffres et des ratios reflétant le passé » (Ginsbourger, 1998, p. 85). La Loi de Modernisation Sociale de 2003 a réaffirmé la faculté des représentants du personnel de formuler des propositions économiques alternatives et l'obligation de l'employeur d'y apporter des réponses motivées. « Mais c'est surtout la création du collectif Syndex, au début des années 1970, qui sert de matrice à un usage stratégique et élargi de l'expertise. Au-delà de l'expertise annuelle des comptes du CE, les « experts militants » - experts-comptables, économistes, ingénieurs, enseignants, permanents syndicaux - regroupés autour de Syndex développent de nouvelles pratiques aux marges de ce droit, qui mettent en débat la gestion de l'entreprise, de la stratégie économique à l'organisation du travail » (Cristofalo, 2012, p. 129). L'auteur souligne que, à la CGT également, à l'initiative de quelques fédérations qui couvrent des secteurs où se combinent une forte proportion d'ingénieurs et techniciens et d'importants enjeux de restructuration industrielle, plusieurs associations loi 1901 sont créées autour du « tournant » des lois Auroux (ibidem, p.133). Les travaux universitaires trouvent leur place dans cette démarche sans être pleinement mobilisés. On remarquera d'ailleurs leur caractère daté, signe sinon d'un tarissement de la réflexion, tout du moins de sa réorientation dans d'autres

---

<sup>21</sup> Où la préoccupation écologique ne peut être absente (les analyses du club de Rome, créé en 1968, ont été publiées en 1972, *The Limits to Growth*).

directions : la recherche sur de « nouveaux critères de gestion » de Paul Boccara date de 1983 ; celle sur la comptabilité sociale en temps de travail de Michel Hollard, de 1976 ou encore la réflexion sur les outils de gestion de Philippe Lorino, de 1991.

La place donnée aux salariés et à leurs représentants syndicaux dans l'entreprise questionne directement la démocratie au travail. Dans une récente interview, Alain Supiot (2018, p. 60) rappelle la définition de la démocratie économique : « Au plein sens du terme - celui d'une assemblée de citoyens placés sur un pied d'égalité pour délibérer de leur bien commun - la démocratie économique n'est guère envisageable que dans le cadre d'entreprises coopératives, dont les travailleurs sont aussi les associés ». Les formes démocratiques de production s'inscrivent dans la problématique plus large de l'antagonisme entre capitalisme et démocratie ; cet antagonisme questionne le clivage opéré entre un espace économique gouverné par un type de rationalité incompatible avec la démocratie et un espace politique et social d'exercice de la citoyenneté. La démocratie dans l'entreprise est incompatible avec une entreprise conçue comme la seule propriété de ses apporteurs de capital. L'entreprise patrimoniale au service exclusif de ses actionnaires est ici opposée à l'entreprise partenariale (Rebérioux, 2003) où ses différentes composantes sont reconnues, où l'activité repose sur la coopération et tend vers la recherche d'un objectif commun.

Force est de constater cependant que l'option de la reprise par ses salariés d'une entreprise menacée par les stratégies patronales de fermeture ou de réduction d'activité traverse les époques : 1936, 1968 et années 1970, années 2000 et 2010. Bien que la majorité des chercheurs semble ignorer les antécédents historiques - « Ce mouvement de reprise par les salariés en France existe depuis 7 ou 8 ans » affirment Longéras et *alii*, 2013, p. 36) - et bien que ce mouvement soit effectivement très minoritaire et très rarement couronné de succès à moyen terme, il faut soutenir et approfondir l'hypothèse d'une permanence à travers le temps de ce type d'initiative salariale et syndicale. L'ignorance du passé est bien souvent préjudiciable autant à l'analyse qu'à l'action.

## Références

Aubert Jean-Pierre, Beaujolin-Bellet Rachel, 2004, « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et Emploi*, n° 100, p. 99-112.

Barreto Thomas, 2011, Penser l'entreprise coopérative : au-delà du réductionnisme mainstream, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82:2, p. 187-216.

Bory Anne et Pochic Sophie, 2014, « Contester et résister aux restructurations. Comment s'opposer à la « fatalité du marché » ? Introduction », *Travail et emploi*, n° 137, p. 5-20.

Casassus-Montero Cecilia et Clark Jon., 1978, Une alternative au chômage : le contre-plan de production des travailleurs de Lucas Aerospace, *Sociologie du travail*, 20<sup>ème</sup> année n°4, octobre-décembre, p. 379-396.

Cristofalo Paula, 2012, « Dynamiques et limites de l'autonomisation de l'expertise auprès des CHSCT », *La Revue de l'Ires*, n° 74, p. 127-151.

Didry Claude et Jobert Annette (dir.), 2010, *L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

Freyssenet Michel, 1983, « Crise de la sidérurgie lorraine et échec de la diversification industrielle », *Archivio di studi urbani e regionali*, Milan, Franco Angeli Editore, n° 16, p. 67-81.

Huiban Jean-Pierre, 1981, Les contre-propositions industrielles comme élément de stratégie syndicale : analyse de la période 1973-1980, Thèse de 3e cycle, Paris, 2 tomes, Université Paris IX-Dauphine sous la direction de Pierre Rosanvallon.

Huiban Jean-Pierre, 1983, « Intervenir sur les politiques industrielles », *CFDT Aujourd'hui*, mars-avril.

Huiban Jean-Pierre, 1984, "The Industrial Counterproposal as Element of Trade Union Strategy", in Mark Kesselman (ed), Guy Groux (collab.), 1968-1982, *The French Workers Movement, Economic Crisis and Political Change* ", London, Allen & Unwin, p. 224-237 (édité en français aux Editions Ouvrières, 1984, p.295-313).

Jobert A. et Meixner M., 2013, La reconversion industrielle de Bosch Vénissieux : action collective et dynamique du dialogue social, in Catherine Spieser, *L'emploi en temps de crise*, Liaisons, p. 127-141.

Lojkine Jean, 1999, L'intervention syndicale dans la gestion : le choc de deux cultures, *Revue française de Sociologie*, 40-2, p. 295-324.

Lomba Cédric, 2013, « Restructurations industrielles : appropriations et expropriations des savoirs ouvriers », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 196-197, p. 34-53.

Longéras F. et Quijoux M. (table ronde avec), 2013, Propos recueillis par Simon Cottin-Marx et al., « Reprises d'entreprises », *Mouvements* 2013/3 (n° 75), p. 31-43.

Mathieu Charles, 2017, La coopérative au secours de l'emploi ? *Le Monde Diplomatique*, décembre 2017, p. 1, 16-17.

Moynet Jean-Louis, 1982, *Au milieu du gué. CGT, syndicalisme et démocratie de masse*, Paris, PUF, 319 p.

Reberieux A., Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme. Quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale ? *Revue d'économie industrielle*, vol. 104, 4e trimestre 2003, p. 85-110.

Rosanvallon Pierre, 1976, *L'âge de l'autogestion ou la politique au poste de commandement*, Paris, Le Seuil (Politique, 80).

Sorin Matéo, 2017, Transformations du capitalisme, nouvelles relations de pouvoir et acteurs, Congrès 2017 de l'Association Française de Sociologie, Amiens, RT 18, Axe 2, Version 2.2 du 05/07/17, Document de travail à ne pas diffuser.

Supiot Alain (Entretien avec), 2018, Propos recueillis par Thibault Le Texier « De la citoyenneté économique », *Esprit* 2018/3 (Mars), p. 52-63.

Verschueren Nicolas, 2014, « Quelles contre-propositions ouvrières lors des restructurations industrielles en Wallonie de 1959 à 1984 ? », *Travail et emploi*, n°137, janvier-mars, p.21-35.

Zarifian Philippe, 1979, « Restructurer or not ? », *Dialectiques*, n° 28, p. 109-118.