

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Crises et Mutations**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide*
Andersen Consulting
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts-Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
Thomson CSF
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
(liste au 1^{er} novembre 2000)

**DE LA STRATÉGIE DES SITES
À LA STRATÉGIE DU GROUPE :
LE CAS D'USINOR**

par

Éric GODELIER
École de Paris du management

Séance du 19 mai 1995
Compte rendu rédigé par Eric Godelier

Bref aperçu de la réunion

Tour à tour encensée, critiquée, condamnée, la société Usinor a, durant ces 50 dernières années, été au coeur de l'histoire industrielle, politique et sociale de notre pays. La quiétude de la récente privatisation d'Usinor-Sacilor prouverait-elle que la sidérurgie, longtemps symbole de la grandeur et de l'indépendance nationales, est devenue une industrie comme les autres ? L'intégration d'usines aux traditions sociales et techniques locales fortes au sein d'une stratégie unifiée a nécessité vingt ans de nombreux conflits et drames humains.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ D'ÉRIC GODELIER

Usinor-Sacilor comme la sidérurgie, continuent à avoir dans le public l'image d'une industrie vieillie. Pourtant en 1990 Usinor-Sacilor était le deuxième groupe sidérurgique mondial et aujourd'hui troisième, derrière deux entreprises japonaises, et premier sidérurgiste européen. Depuis 1987, il présente la meilleure productivité horaire du travail mondiale. Enfin, il réalise les deux tiers de son chiffre d'affaires hors de France, avec sa composante Sacilor. Pourtant à l'origine, la vie du groupe était marquée par l'enracinement local de ses usines et particulièrement de deux d'entre elles : Montataire dans l'Oise et Denain dans le Nord, qui ont servi de support à l'installation des deux trains à bandes. Comment, à partir de ces sites fortement ancrés localement, Usinor est-il devenu un grand groupe international ?

Nous distinguerons deux périodes : la première qu'on pourrait appeler la naissance de la société et la stratégie des sites entre 1948 et la fin des années 60 ; la seconde, marquée par un bouleversement profond de la structure du groupe, commence au début de 1970 et se poursuit actuellement¹.

LA STRATÉGIE DES SITES : 1948-1970

La naissance d'une grande société : la recherche de synergies mais une intégration inachevée

L'Union Sidérurgique du Nord de la France (USINOR), est fondée le 1er juillet 1948 pour installer en France la technologie du train à bandes qui permet de fabriquer des bobines d'acier par écrasement du métal à chaud puis à froid. Usinor installe deux trains à bandes : un train à chaud dans l'usine de Denain, un train à froid à Montataire, pour réduire encore plus l'épaisseur des tôles destinées à l'automobile ou à l'électroménager. Les apports initiaux sont effectués par deux vieilles sociétés du nord de la France : les Forges et Aciéries du Nord et de l'Est et les Forges et Aciéries de Denain-Anzin. L'objectif de cette fusion est de profiter de différentes synergies. Commerciale tout d'abord car le rapprochement des fonds de commerce des deux sociétés permet d'écouler le saut de production résultant de la construction des deux trains. Financière ensuite car Denain-Anzin dispose à la sortie de la guerre d'importants moyens de financement, alors que Nord-Est rencontre des difficultés, consécutive une stratégie de forte croissance externe menée durant les années 1930.

Chaque société-mère cherche toutefois à préserver une certaine indépendance. Dès le début les créateurs organisent une alternance à la direction générale entre un PDG issu de Nord-Est puis un autre issu de Denain-Anzin. Ce système se maintiendra jusqu'en 1978. Le choix du nom Usinor traduit une volonté de dépasser les tensions qui avaient eu lieu lors des négociations et d'affirmer au moins symboliquement l'union face à l'ensemble d'une sidérurgie française plutôt divisée à l'époque.

Nord-Est amène quatre usines, Valenciennes, Montataire, Haumont à côté de Maubeuge et Louvoil ; Denain-Anzin, deux, situées à Anzin et à Denain. Les usines sont réunies dans un groupe A, constitué des deux usines de Denain-Anzin et un groupe B qui regroupe les quatre usines de Nord-Est. Cette structure préserve les origines des usines au détriment de la logique industrielle car Denain, du groupe A, approvisionne en produits plats Montataire, du groupe B. La société compte alors 15 000 personnes.

Dès le départ Usinor dispose d'avantages importants sur ses concurrents : la plupart de ses usines sont dites intégrées, c'est-à-dire qu'elles possèdent des cycles de production depuis la fonte jusqu'au produit fini. Elles sont donc indépendantes les unes des autres, ce qui facilite la gestion et diminue les coûts de transport. En 1948, il y a 177 usines sidérurgiques en France dont 23 intégrées et Usinor en compte 4.

¹ Eric Godelier, *De la stratégie locale à la stratégie globale : la formation d'une identité de groupe chez Usinor (1948-1986)*, Thèse de doctorat, EHESS, 1995.

Un environnement sidérurgique méfiant et prudent

Dès le départ les usines sont peu spécialisées et de taille relativement modeste en dehors toutefois de Denain et Montataire. On considère à l'époque que l'usine optimale doit avoir une capacité de 1 million de tonnes par an. Le choix d'Usinor est bien un saut technologique et commercial audacieux mais n'est pas l'option la plus avancée car le train de la nouvelle société à une capacité de 700 000 tonnes par an alors que les meilleurs trains à bandes américains de l'époque atteignent 1 400 000 tonnes. Pourquoi une telle solution ? Il y a un débat après guerre sur la crainte d'une surproduction massive dans la sidérurgie. Depuis les années 1913-1918, la plupart des directions d'entreprises sidérurgiques craignent l'effondrement des prix. Deux positions s'affrontent. Les gens de l'Est veulent rétablir un contrôle du marché par des cartels et des quotas répartis entre les différentes sociétés. Les gens du Nord, Usinor en particulier, font le pari d'éviter la surproduction grâce à un élargissement du marché résultant d'une baisse des prix rendue elle-même possible par les gains de productivité. En effet, les trains à bandes vont permettre en quelques années de multiplier par près de 100 la productivité des installations de laminage de produits plats.

Un facteur déterminant : le localisme

Comment se caractérisent les usines et la structure de la nouvelle société ? Elles sont très concentrées dans des zones géographiques données. Il y a un localisme au sein du groupe c'est-à-dire que ces usines sont fortement intégrées à leur environnement social, technique et économique.

Le localisme social : fixer la main-d'oeuvre

Il y a une grande similitude en termes d'espaces urbains, d'architecture et de relations sociales entre les régions et les usines sidérurgiques. Usinor, comme d'autres sociétés, a été pendant très longtemps confrontée à une pénurie de main-d'oeuvre en particulier qualifiée. Ceci date de l'entre-deux guerres, mais s'aggrave après-guerre. Les directions des sociétés-mères puis celle d'Usinor ont utilisé quatre grandes méthodes pour attirer et fixer la main-d'oeuvre : la location et l'aide à la construction ; une politique de recrutement locale ; une politique de rémunérations élevées ; une progression des salariés essentiellement à l'ancienneté.

Première méthode : Usinor développe une politique de location et de construction immobilière ambitieuse. À Montataire, l'usine dispose de 200 logements, affectés prioritairement à des personnels de fabrication ou d'entretien postés ou à des conducteurs de pont dont l'usine a besoin pour fonctionner régulièrement. L'ancienneté et la situation matrimoniale sont privilégiés dans l'affectation, autrement dit la stabilité individuelle et sociale du salarié. La location s'effectue à un prix inférieur au marché. D'autre part, Usinor aide certains de ses salariés à acheter leur logement : entre 1954 et 1982, 14 000 prêts ont été accordés touchant entre un quart et un tiers des salariés. En 1954, Usinor a financé ou dispose de 3 200 logements dans ses différentes usines. A l'époque la société compte moins de 18 000 salariés. Cette politique rend visible la hiérarchie interne de l'usine dans la vie sociale extérieure car il y a des différences de confort entre les maisons et entre les prestations accordées aux différentes catégories de salariés et niveaux hiérarchiques.

Deuxième méthode : un recrutement local très poussé. La sidérurgie recrute selon trois grandes méthodes : la lignée familiale, la criée et le titre. La première consiste à choisir les embauchés de préférence dans les familles des salariés de l'usine ou de la sidérurgie. À Montataire sur un échantillon de 44 personnes que j'ai étudié, 44 % des ingénieurs avaient de la famille dans la sidérurgie, 61 % chez les agents de maîtrise et 50 % chez les ouvriers. Ce poids est d'autant plus fort que les usines sont plus anciennes. On retrouve plutôt cette méthode de recrutement dans des secteurs où un bon niveau technique est demandé aux salariés, comme le laminage ou le haut fourneau. Pourquoi ? Pendant très longtemps ce type de sélection permettait la formation des jeunes salariés sur le tas. Ils subissaient ainsi une double initiation technique et sociale qui permettait d'accélérer leur intégration dans l'espace

professionnel. Dans le domaine technique, un parent les accompagnait souvent sur l'outil. En même temps, ils s'imprégnaient des relations hiérarchiques et professionnelles de l'usine. Cette forme de recrutement ouvrait aux familles un débouché professionnel. La criée concerne surtout les ouvriers non qualifiés, travaillant par exemple au parachèvement², qui se présentaient spontanément à l'usine. On retrouve dans ce secteur de l'usine de nombreux travailleurs immigrés. Reste le recrutement sur titre. À Montataire, il a joué surtout pour les ouvriers qualifiés du service "entretien". Plus le système du train à bandes s'est développé, plus la technologie a été complexe, plus la nécessité d'entretien a été forte, accentuant par conséquent le besoin de salariés formés. Le recrutement sur titre intervenait aussi pour les cadres, les ingénieurs et le personnel administratif. Dans ces trois méthodes, le recrutement est centré sur la proche banlieue de l'usine. En 1977, 65 % des salariés de l'usine sidérurgique de Montataire habitaient encore à moins de cinq kilomètres. Ce phénomène est ancien puisqu'à Denain, dans les années 30 on retrouve une proportion équivalente.

Troisième méthode : la rémunération. Les politiques de rémunération jusqu'en 1968-1969, ont reposé sur des conventions collectives locales. Ceci a deux origines. D'abord une volonté de l'U.I.M.M. de décentraliser les négociations salariales au plus près des usines. Ensuite une volonté de la direction générale de préserver l'influence des usines à l'intérieur de leur bassin. Le poids des usines sidérurgiques dans les bassins d'emplois est considérable. Celui de Montataire-Creil, par exemple, comptait entre 1950 et 1980 70 % d'emplois dans la métallurgie. En 1961 Usinor versait à elle seule 14 % de la totalité des salaires du bassin, soit environ un salarié sur dix qui dépendait ainsi de la politique de rémunération de l'usine. Cette organisation de la politique de rémunération a des retombées paradoxales. D'un côté les négociations se font effectivement à l'échelon local mais en même temps la direction du groupe donne très peu de marges de négociation aux usines : au maximum 0,5 % de leur masse salariale. Ces 0,5 % vont faire l'objet de conflits et de négociations. Plusieurs anciens directeurs m'ont dit que pour éteindre le conflit dans les endroits stratégiques de l'usine (laminoir, ponts, etc.) et permettre une production importante destinée à la reconstruction du pays, ils étaient amenés à lâcher en permanence des petites sommes. Progressivement la grille des rémunérations s'est trouvée déformée. À tel point que jusqu'en 1959, les directeurs ne connaissaient qu'approximativement les rémunérations de leur usine. À partir de cette date, une évaluation des postes a été mise en place, qui a permis de rendre l'ensemble plus homogène. Ces différences de rémunération ont une autre conséquence. Entre les multiples usines et services, certains postes de travail pourtant classés au même indice auront des rémunérations différentes, ce qui renforce encore un peu plus le localisme.

Enfin, quatrième méthode, les salariés progressent essentiellement sur une logique d'ancienneté. Pourquoi avoir utilisé cet outil ?

Le localisme technique : une succession de particularismes

Une usine sidérurgique est construite autour d'un instrument de très grande taille, spécifique par les techniques de production utilisées et les produits fabriqués. Ceci impose certains métiers, certains profils dans la population salariée qui ne sont pas facilement transférables d'une usine à l'autre. Compte tenu de la faible formation initiale de la population et de la complexité du système technique, il faut du temps pour apprendre un métier. L'organisation d'une progression lente et continue permet l'échange de l'expérience et du savoir faire entre les plus anciens et les nouveaux, ainsi qu'entre les différents niveaux de la hiérarchie. Jusqu'au début des années 70, il existe donc un sureffectif latent car les salariés titulaires d'un poste sont souvent suivis d'un adjoint durant leur activité quotidienne et les plus anciens restent dans des emplois parallèles au processus de production en partie parce qu'ils représentent la mémoire des savoir-faire. Ceci a deux conséquences. D'une part, la faible part d'ouvriers qualifiés et la présence dans la maîtrise de salariés anciens amène un certain type de rapport hiérarchique. Le savoir et l'expérience n'étant pas "objectivés" complètement

² Le parachèvement consiste à emballer les bobines ou les tôles, à les cercler avant qu'elles partent chez le client.

dans le statut hiérarchique, les plus anciens doivent réaffirmer par "le coup de gueule" leur prééminence hiérarchique et professionnelle. Ils montrent aux plus jeunes qu'ils doivent passer les rites initiatiques pour arriver à la qualification et à l'honorabilité d'ouvrier qualifié ou de maîtrise. De plus, pour être efficace cette logique suppose une faible mobilité entre les services. A contrario, un ouvrier qui passe d'un service à un autre est perçu comme ne faisant pas bien son travail, puisque l'agent de maîtrise accepte de le laisser partir.

Le localisme économique : l'usine au coeur d'un réseau commercial local

Les usines, surtout les plus anciennes, sont extrêmement rapprochées géographiquement et ont une clientèle très concentrée autour d'elles. Denain livre par exemple 35 % de sa production sur les deux départements du Nord et du Pas-de-Calais. Les usines les plus récentes comme Dunkerque, sont par contre beaucoup plus ouvertes sur le marché national et international. Du point de vue commercial, Usinor a une double organisation. Usinor est essentiellement centré sur les produits plats, qui relèvent plutôt de négociations contractuelles à la direction centrale, située à Valenciennes ou à Paris. Il y a en revanche une plus grande décentralisation dans les produits longs. Ils passent par ce qu'on appelle des marchands de fer qui sont des revendeurs pour l'essentiel auprès de P.M.E.

Un contrat implicite entre l'usine et son environnement

Le localisme engendre donc une grande stabilité du personnel, une forte concentration de l'origine de la population. Bref, se crée une sorte de contrat entre l'usine et la population environnante. On peut l'exprimer de la façon suivante : on renonce à aller ailleurs, on accepte de rentrer très tôt à l'usine parce qu'elle offre une garantie d'emploi et on y est attaché de père en fils. Mais l'usine doit effectivement garantir un débouché professionnel stable pour la famille.

Une entreprise volontairement décentralisée et qui gagne

Pourquoi Usinor conserve-t-elle des usines très différentes et ne cherche-t-elle pas à les intégrer de façon à permettre des évolutions du personnel plus étendues, et à faciliter sa gestion ? Tout d'abord elle gagne beaucoup d'argent puisqu'elle connaît une croissance forte et continue et prend des parts de marché à ses concurrents français jusqu'au retournement de 1975. Ces résultats extraordinaires dépassent même les prévisions les plus optimistes des dirigeants. Ensuite, la direction générale veut préserver des structures décentralisées et légères et l'autonomie des usines. Le PDG dans les années 1960, M. Borgeaud, était hostile au développement d'une grosse direction générale. Celle-ci occupait un petit immeuble bourgeois de la rue d'Athènes à Paris. Il aimait dire : "les frais généraux ne servent à rien". Tout ceci n'incite pas au changement d'organisation.

Les années 1960 : une période de mutations

Il ne faut pas conclure que rien ne bouge durant cette période. Les années 60 sont caractérisées par des mutations importantes.

Première, une mutation technologique. Les trains à bandes ont nécessité pour leur approvisionnement une augmentation considérable des flux de fonte et d'acier. Dans les années 1950 et 60 les hauts fourneaux et les aciéries de la société sont très régulièrement reconstruits et modernisés grâce notamment à l'adoption de l'agglomération³. Du coup apparaissent des problèmes de coordination et d'approvisionnement en particulier entre les usines de Denain et Montataire, situées à environ 150 km l'une de l'autre. Il faut organiser une gestion de production qui n'existait pratiquement pas dans les anciennes usines intégrées où quelques centaines de mètres séparent les différentes phases du processus de production. Ceci impose un début de centralisation de la structure.

³ Les procédés d'agglomérations permettent d'améliorer le fonctionnement d'un haut-fourneau, donc la qualité et la quantité des produits fabriqués.

Deuxièmement, la mise en activité de Dunkerque, à partir de 1962, représente un saut technologique important. C'est la première usine en France qui est construite complètement hors des bassins traditionnels et installée sur la mer. On passe du minerai phosphoreux d'origine lorraine à des minerais hématites importés d'outre mer, ce qui nécessite une transformation des méthodes de production. Avec le changement de la taille des outils, les procédés deviennent beaucoup plus complexes. Les besoins de modélisation dans la conception des installations et leur fonctionnement, imposent une évolution de la compétence des ingénieurs et du personnel de production. À côté de l'ingénieur manager dont la fonction consiste surtout à faire tourner son service et à être un meneur d'hommes, apparaissent de nouveaux profils, notamment un ingénieur expert. La direction recrute aussi du personnel beaucoup mieux formé et fait venir des salariés de Denain et de Montataire pour implanter le savoir faire à Dunkerque. Ceci modifie la démographie des usines. Enfin une direction de la métallurgie est créée pour construire la mémoire industrielle de l'usine de Dunkerque en utilisant l'expérience des anciennes usines. Elle développe les études sur le processus de production et la normalisation des produits.

Une diversification stratégique

En 1966, Usinor fusionne avec Lorraine Escaut qui est installée en Lorraine et dans le Nord. C'est une coopérative qui regroupe trois sociétés lorraines : Senelle-Maubeuge, Escaut-Meuse et les Aciéries de Longwy, propriétaire à 51 % de Lorraine Escaut. Elle est plutôt spécialisée dans les produits longs. En 1953, elle devait entrer dans les produits plats dans le cadre de la Sollac, une société coopérative concurrente d'Usinor qui dispose d'un autre train à bandes. Son manque de moyens financiers limite sa participation. Face à la réussite des produits plats, elle cherche dans les années 1960 à y revenir. Après avoir sollicité ses anciens partenaires de la Sollac et avoir été rejetée, elle se tourne vers Usinor qui accepte la fusion.

L'apprentissage d'un nouveau marché : les produits longs et les débuts de la centralisation des structures

Usinor entre massivement sur un nouveau métier : les produits longs. Elle y trouve des clients et des usines différents. Il y a quelques gros clients notamment pour les chemins de fer, le reste est constitué de petites entreprises demandant des produits assez peu valorisés. Par ailleurs, les cycles sont beaucoup plus amples et plus rapides sur le marché des produits longs que sur celui des produits plats. Les prévisions y sont plus difficiles. Globalement, les usines amenées par Lorraine-Escaut restent dans un groupe autonome, qu'on appelle le groupe C, qui s'ajoute aux deux autres. Il n'y a donc qu'un regroupement essentiellement géographique. Enfin les sociétés mères sont fusionnées pour créer une holding qu'on appelle Denain-Nord-Est-Longwy ⁴.

Cette intégration pose de nouveaux problèmes de gestion. Premièrement, les nouvelles usines amènent avec elles de nouveaux statuts sociaux qu'il faut homogénéiser. Une direction centrale du personnel est créée et confiée à M. Nathan-Hudson qui vient de Lorraine-Escaut. Il faut ensuite rationaliser et fermer un certain nombre d'usines, comme celle de Sedan. Pour la première fois de son histoire Usinor est obligée de gérer un sureffectif. Le plan retenu aboutit à une diminution d'environ 6 000 personnes sur 38 000, opérée grâce à des mutations et des préretraites. Deuxièmement, cette fusion et la construction de Dunkerque obligent Usinor à accélérer ses engagements financiers auprès du GIS, organisme qui gère collectivement les emprunts de la sidérurgie. Second emprunteur en 1953 et 54, elle devient premier en 1956, 60, 61, 62.

Malgré ces changements, la petite direction générale de 45 personnes est maintenue mais la direction centrale de Valenciennes, qui est le relais avec les usines, grossit fortement. Notons que Lorraine-Escaut disposait déjà d'une direction avec un état-major et des lignes de produits, mais c'est le modèle de l'ancienne société Usinor qui prévaut.

⁴ Elle existe encore et s'appelle Nord-Est.

Mai 1968 et la crise du rapport hiérarchique

La mutation sociale et hiérarchique avait commencé avec de nouveaux besoins d'expertise. Elle se poursuit avec Mai 68 où de nombreux cadres et agents de maîtrise ont vu leur autorité et leur progression à l'ancienneté profondément remises en cause. Dans ce contexte, Usinor développe d'abord une politique de formation en s'inspirant du modèle des sidérurgistes de l'Est. En 1971 un centre est créé à Denain pour apprendre aux agents de maîtrise les relations humaines. Ensuite, Usinor accélère l'homogénéisation des différents statuts sociaux. La même année, les conventions de Maubeuge, de Valenciennes, et de Dunkerque, sont réunies dans une seule convention du Nord. La mensualisation qui se met en place constitue l'outil privilégié de cette évolution. On assiste au développement d'une fonction beaucoup plus politique du personnel car il faut négocier depuis la direction générale parisienne avec les confédérations syndicales et l'Etat. Elle rejoint les préoccupations de l'UIMM (Union des Industries Métallurgiques et Minières) qui décide de centraliser le cadre de ses négociations. En particulier, les grilles Parodi, créées en 1945, sont transformées à partir de 1969. Un accord est signé et appliqué à partir de 1975. Il remet à plat toutes les anciennes classifications.

CRISE, RESTRUCTURATIONS ET BOULEVERSEMENTS 1974-1986

La crise de 1974 et l'effondrement

Afin de profiter de la croissance, Usinor décide, à la fin des années 60, de multiplier par deux la capacité de Dunkerque pour atteindre 8 millions de tonnes. Au même moment, Sollac, le principal concurrent d'Usinor, décide de construire à Fos-sur-Mer une usine de 4 millions de tonnes, la Solmer. En l'espace de 5 ans, la capacité de production nationale va être ainsi augmentée de près de 45 %. À partir de 1972, Solmer rencontre des difficultés de financement et demande à Usinor d'y entrer à hauteur de 50 %, qui accepte après des négociations délicates. Mais elle est elle-même confrontée à de sérieux problèmes techniques et financiers avec Dunkerque III. Elle s'endette plus. Fin 71, sa dette atteint 56 % de son chiffre d'affaires. La direction générale prévoit une valeur de 76 % à la fin 73. En fait ce sera 86 %. A la même époque survient le choc pétrolier. La production industrielle baisse de 15 % en quelques mois, les taux d'intérêts augmentent. La sidérurgie commence à sentir la crise vers le début de 1975. La demande du secteur baisse de 40 à 50 %, les prix de 25 %. La première réaction d'Usinor comme de la quasi totalité des entreprises sidérurgiques est d'exporter pour récupérer de meilleurs prix, mais l'opération est un échec. Les stocks d'Usinor atteignent 2 millions de tonnes, ce qui aggrave les difficultés financières. La même année, pour la première fois de son histoire, Usinor est en perte.

Une première réaction : la crise est conjoncturelle

La direction, à l'époque, y voit un retournement conjoncturel. Elle organise dans un premier temps le chômage technique, une diminution des heures de travail, avance les travaux d'entretien et réaffirme fortement la doctrine du non licenciement. Dès le départ la direction générale veut préparer la reprise. En février 1975, le PDG annonce qu'il faut "pour lutter contre les difficultés actuelles continuer à s'endetter". Après une première phase de ralentissement, on relance courant 1975 les travaux d'investissement. Cette situation évolue peu jusqu'à la fin 1976 mais la société n'arrive même pas à supporter le tiers de ses charges financières alors que le plan de financement prévoyait pourtant de n'en payer que la moitié. Début 77, Usinor ne peut plus du tout assumer ses charges financières. La direction envisage un temps d'augmenter l'endettement pour pouvoir faire face aux charges financières, mais la perte de 1976 arrive, elle est de 1,2 milliard.

Les premières restructurations et la CGPS

L'Etat impose alors un plan de restructuration. On ferme Valenciennes, soit une diminution de 1 700 personnes, Louvoil, 700 personnes, et la partie fonte et aciérie de Thionville, 3 000

personnes. Cela suscite une violente réaction des populations concernées. L'Etat affirme qu'il n'y aura que des solutions légales aux problèmes sociaux. En fait, dès 1977, une solution sociale spécifique est créée : la CGPS, la Convention Générale de Protection Sociale de la Sidérurgie. Elle organise des départs en préretraite à 58 ans et des mutations par solidarité. Dans les sites fermés, les salariés qui ne peuvent pas en bénéficier sont mutés vers les sites maintenus en activité, qui font partir des préretraités afin de les accueillir. Fin 1977, 4 500 personnes en ont bénéficié. Il n'y a toujours pas de licenciements et il n'y en aura en fait que très peu. À la même époque on note un changement d'attitude de la direction générale qui prend conscience de l'aspect structurel de la crise. Cette évolution s'est faite en plusieurs étapes. La perte de 1977 tombe : 2 milliards de francs dont environ 1,4 de frais financiers et d'amortissements. Les pouvoirs publics réagissent. À partir d'août 1977 des négociations réunissent les créanciers bancaires et l'Etat, hors de la présence des directions des entreprises. Elles aboutissent en 1978 à la prise de pouvoir des créanciers privés et publics.

La prise de pouvoir des créanciers publics et privés

Usinor est fusionné avec une autre société, Châtillon-Neuves-Maisons. On crée une société financière Usinor-Chatillon qui prend 67 % du capital de ce nouvel Usinor. Cette société financière est contrôlée par la Caisse des Dépôts et Consignations, les banques, le FDES (Fonds de Développement Economique et Social) et le GIS. D'autre part, l'Etat prend à sa charge les montants des dettes de la sidérurgie à travers les PACS (prêts à caractéristique spéciale) qui sont des prêts à taux très faibles. L'Etat résoud ainsi une partie des problèmes financiers. Les banques, elles, sont bloquées. On a beaucoup accusé les banques d'avoir failli à leur tâche. En fait, elles sont peu intervenues chez Usinor jusqu'à Dunkerque. Avec la crise et les difficultés financières et sociales du groupe, elles ne peuvent sortir qu'au risque de perdre énormément d'argent. Les solutions retenues font que globalement elles ont peu perdu dans la restructuration de la sidérurgie. La dernière étape est la restructuration industrielle. Pour la première fois on touche le cœur historique d'Usinor, les usines de Denain et Longwy sont progressivement fermées. Il faut souligner qu'à Longwy il y avait dans les années 1960, 30 000 personnes. En 1978 il n'y en aura plus que 14 000 et en 1983, 4 500. Il en reste aujourd'hui 700. Ceci crée un climat insurrectionnel dans la population. La direction et les pouvoirs publics prolongent et étendent la C.G.P.S aux salariés de 55 puis 50 ans après 1981. On concentre la production sur quelques usines très performantes de façon à augmenter les taux de marche et la rentabilité : Dunkerque et Fos fourniront l'essentiel des produits plats, et Longwy et Neuves-Maisons, les produits longs.

La remise en cause des fondements du localisme

Cette crise aboutit à un changement profond du fonctionnement d'Usinor car le localisme éclate. Dorénavant la population est brassée. On trouve dans une usine des personnels qui n'y ont pas fait la totalité de leur carrière. Ils apportent une nouvelle culture et modifient les possibilités de progression des salariés locaux.

L'apparition d'une direction générale à Etat-major et divisions par produits

Pour la première fois depuis la naissance d'Usinor arrive en 1978 un PDG, Claude Etchegaray, qui n'a pas fait sa carrière à l'intérieur d'Usinor : il vient d'ITT, amené par les créanciers. Il introduit de nouveaux modèles de gestion, développe le contrôle budgétaire et une structure à l'américaine, avec des directions fonctionnelles et des lignes de produits : produits longs, produits plats, aciers spéciaux et activités forge et préparations. La direction générale passe en quelques mois d'environ 90 personnes à 450. En 1982, le siège social déménage, depuis le cœur de Paris, rue d'Athènes, vers La Défense. Enfin, la composition du personnel de la direction générale se modifie. Il y avait beaucoup de polytechniciens à la tête d'Usinor, on recrute plus d'anciens élèves des écoles de commerce. Ces options seront poursuivies et accentuées durant les années 1980.

La brusque accélération de l'histoire chez Usinor dans les années 1970 provient donc à la fois de mutations technologiques et sociales lentes, mais aussi de l'arrivée de personnes extérieures qui amènent de nouveaux modèles de direction et de gestion.

DÉBAT

Daniel Atlan, directeur du développement et des ressources humaines, Sollac : *Je voudrais souligner quelques éléments importants. Le premier, c'est que dans des structures aussi complexes et vastes que celles de la sidérurgie, il y a une relation dialectique entre le central et le local. Dans certaines phases, le central impose des solutions au local autour d'un principe d'autorité simple. Dans d'autres au contraire, il s'agit de répondre à des crises. La phase 1987-1990 est caractérisée par la capacité du central à énoncer une stratégie et à la transformer en une suite de questions opératoires. Par exemple, la dernière CGPS a été signée en 87, au moment où ont été fusionnées Usinor et Sacilor et où les pertes cumulées des deux sociétés étaient gigantesques. La commande passée par l'actionnaire de l'époque, c'est-à-dire l'Etat, était de sortir de la CGPS. Mais en 1988-90, la question devient : comment pouvons-nous rapidement nous donner les moyens de construire une stratégie permettant de maintenir au travail les sidérurgistes au-delà de 50 ans tout en continuant de baisser les effectifs pour bénéficier des gains de productivité.*

S'installe alors un dialogue entre les structures centrales et les usines. Le central découvre que, depuis les années 70, il y avait dans certaines usines des innovations qui répondaient déjà à ces questions, mais qu'il les ignorait. A ce moment là, la deuxième fonction du central est de formaliser et de généraliser pour tout le Groupe des solutions autrefois particulières. Dans le domaine des affaires sociales, cela s'effectue grâce à des accords signés avec les syndicats. Normalement à cette étape, le central doit définir des invariants dans les problèmes, c'est-à-dire voir ce qui ressort de points particuliers à régler au cas par cas ou au contraire ce qu'il importe de gérer de façon transversale.

Dernier point, c'est la question de savoir si on est capable d'entendre les stratégies dans un contexte de crise. Deux éléments jouent. Le premier c'est qu'il faut avoir des outils de gestion adéquats. Or malgré cinq ans de travail dans le domaine social, nous n'avons toujours pas les outils de gestion qui nous permettent d'avoir un pilotage fin de la gestion des plans annuels d'emploi. Le deuxième, c'est le problème de la discussion entre des ingénieurs ou des techniciens fiers de leurs outils et des stratégies ou des chercheurs qui implicitement ou explicitement, mettent en cause la pérennité de ces outils. Je ne connais pas de bon moyen pour que ce dialogue se passe dans de bonnes conditions. Je crois qu'il faut aussi jouer sur l'urgence et la crise. Pour conclure, je ferai observer que nous continuons à faire de l'acier en France. Après tout il eût été possible depuis la crise des années 70 d'adopter un choix stratégique tout à fait différent consistant à délocaliser massivement les fabrications et à se transformer en entreprises de négoce. Ce choix est capital pour l'avenir de la France et de l'Europe. Je crois qu'il est tout à l'honneur des gens qui l'ont fait.

Jean-Marie Nathan-Hudson, ancien directeur général adjoint d'Usinor chargé du personnel de 1969 à 1981 : *La CGPS a été discutée en 78-79 dans un climat très tendu avec le gouvernement qui avait peur de tomber du fait des manifestations à Paris. Nous avons considéré avec les syndicats que la convention était un outil de gestion économique très clairement limité dans le temps jusqu'à 81 et qui n'était pas fait pour créer des avantages sociaux au personnel. La novation très importante, c'est que pour la première fois les syndicats, notamment la CFDT, ont demandé à être partie prenante dans les réflexions économiques de l'entreprise. Usinor avait décidé de ne pas récupérer les sociétés en difficultés ou qui voulaient profiter de la convention sociale. Nous n'avions pas pour vocation de gérer toute la sidérurgie française. Nous cherchions*

à nous mettre sur les niches rentables. Nous ne voulions pas faire de la délocalisation, ni du négoce, mais des produits à plus grande valeur ajoutée pour l'automobile ou le bâtiment moderne avec les surfaces revêtues, etc. En 81, nous avons très vite rétabli les comptes d'Usinor grâce à la fermeture de quatre usines dont Denain et Valenciennes. Mais on a été stoppé à cause du changement politique. À partir de ce moment là on a récupéré les Laminoirs de Thionville, ou la Société métallurgique de Normandie, et d'autres. Il y a une deuxième originalité ce sont les préretraites de Solidarité. Quand on fermait une usine, on avait déjà suffisamment de mal à le faire, on ne voulait pas en plus créer des chômeurs. On examinait tous les problèmes, y compris l'emploi de la femme et la scolarité des enfants. Ce système n'avait pas existé en France de façon aussi étendue. Enfin, la sidérurgie et surtout Usinor, a été la première à développer massivement des opérations de formation très coûteuses et très amples afin de rendre les gens mobiles, de les former à d'autres systèmes. Ce n'était pas facile, les gens ne voulaient pas changer car ils étaient profondément fiers et attachés à leur région et à leur métier.

François Beaujolin, ancien conseiller économique, social et industriel de la Fédération de la métallurgie CFDT : *Le 20 décembre 1978, Jacques Chérèque m'a demandé de construire un plan sidérurgique, ce qui était nouveau, même s'il y a toujours eu à la CFDT un souci de dialogue économique. Il était très bien placé pour le savoir puisque il a fait partie de cette génération de métallos, sûrs d'eux-mêmes et dominateurs, qui en 1967-68 avait été extrêmement boule-versée notamment par les attaques de leurs propres enfants. Le diagnostic que je lui soumettais impliquait d'importantes fermetures d'usines. Néanmoins nous avons poursuivi la démarche en tentant de faire revenir ponctuellement les sidérurgistes sur certaines décisions et en exigeant en contrepartie un plan social avantageux. Ce plan industriel a permis d'ouvrir un dialogue avec l'UIMM, la Chambre Syndicale de la Sidérurgie Française, et les sociétés elles-mêmes. Jacques Chérèque ou moi-même sommes allés vendre le plan économique et le plan social dans les organisations de base, et nous avons eu des soucis, y compris personnels dans les discussions avec nos sections syndicales. De fait ce type de négociation a échoué car il y avait de grands écarts entre les estimations : 35 millions de tonnes pour la CGT, 32 millions pour le PS, 27 millions pour la CFDT, 23 millions pour le patronat et donc certains interlocuteurs patronaux ont justifié leur intransigeance par l'irréalisme des propositions syndicales. En 1981, les nouveaux locataires de l'Etat nous ont durement critiqué car nous avons retenu dans la négociation la valeur de 23 millions et demi de tonnes en capacité de production, mais du fait de la diversité du front, l'essentiel des négociations s'est déplacé sur l'actualisation des plans sociaux.*

Jacques Leclerc, ancien directeur de la recherche métallurgie d'Usinor : *En 81 le marché avait repris un petit peu au plan mondial mais ça n'a duré qu'un semestre. Pourtant la mutation technique projetée alors pour Dunkerque et Montataire a été différée. Des investissements importants, décidés en 1978 sous le président Etchegaray, n'ont été confirmés que sous le président Levy et seulement opérationnels qu'en 85. L'évolution technique a été rendue difficile par les problèmes de financement, mais il en est souvent ainsi dans l'industrie lourde. Le terme localisme m'a heurté dans votre exposé. Nous avons toujours parlé de responsabilités. Déjà en 1957, la question était de savoir s'il fallait centraliser les responsabilités et décentraliser les moyens ou centraliser les moyens et décentraliser les responsabilités. Ce ne sont pas les structures fonctionnelles d'après 1967 qui apportèrent plus d'audace technique et technologiques, bien au contraire. Vous avez critiqué l'Usinor d'avant 1967, qui n'avait pas de services centraux ou de structures fonctionnelles. Or, j'ai été nommé directeur fonctionnel en 61, et les discussions que j'évoque nous les avons eues bien avant 1957. De plus, les services centraux de Valenciennes étaient un remarquable outil de communication entre*

les usines et la direction générale. Il suffit quelquefois de la décision d'un homme pour que tout de suite on change de politique.

De la prévisibilité des crises

F. B. : *Je voudrais souligner que l'erreur catastrophique a été partagée par tout le milieu, le patronat et le pouvoir politique. Il n'y a pas qu'en 81 qu'on s'est trompé, Fos a été extraordinairement soutenu par V. Giscard d'Estaing. La région de Fos est maintenant un océan de HLM vides et dégradés. Le manque de prévision du retournement a été général. Des éléments de veille technologique concernant par exemple le développement du plastique manquaient visiblement aux sidérurgistes français et étrangers. Est-ce que cette leçon terrible est aujourd'hui suffisamment bien inscrite dans la culture du milieu pour qu'on puisse maintenant prévoir un éventuel retournement de tendance ?*

E. Godelier : Beaucoup de salariés à tous les échelons de la sidérurgie vivent encore cette crise très difficilement dans leur chair et les anciens dirigeants continuent de rejeter partiellement leur responsabilité en insistant sur celles de l'Etat, des banques, ou de la Commission européenne.

Par ailleurs, comment une entreprise prend-elle conscience de la crise et des mutations à effectuer ? Il y a eu effectivement des erreurs de gestion, mais il est facile a posteriori de le dire. En fait, si elles ont été commises, c'est parce qu'un système de pensée et de relations les ont rendues possibles. Premièrement, si l'Etat était intervenu au moment du doublement Fos-Dunkerque comme il l'avait fait dans les restructurations du début des années 50, on peut penser que la situation aurait été moins catastrophique. Il faut pourtant tenir compte des rivalités entre les dirigeants et les entreprises. Fos est en partie une réponse de Sollac à Dunkerque II. L'aspect commercial est peu intervenu. Les outils de prévision marketing n'ont été intensément employés que dans les années 1980 après l'arrivée de M. Etchegaray en 1978. On s'aperçoit que les prévisions de production des syndicats, des dirigeants comme des pouvoirs publics étaient largement optimistes. La production de cette année est de 19 millions. Le rapport Judet qui a servi au Président R. Lévy tablait sur 23 millions. Raymond Levy s'est vite aperçu que c'est déjà trop.

P. Mayer : *Usinor est dépendante de l'activité économique en général. Lorsqu'on observe l'épisode du doublement de Dunkerque et de la construction de Solmer-Fos, on peut se demander s'il y avait des gens qui envisageaient un retournement majeur de cette activité, si les prévisions d'élargissement des capacités étaient raisonnables dans le contexte ou s'il y a eu une folie des grandeurs liée aux succès précédents ?*

E. Godelier : Les dirigeants industriels et politiques n'ont pas anticipé le retournement du cycle en grande partie car ils utilisaient le modèle d'un marché cyclique qui permet de rentabiliser les investissements en deux ou trois années extraordinaires. Ils n'arrivent pas à se détacher de ce cadre d'analyse quand la crise survient en 75. Monsieur Etchegaray m'a affirmé avoir passé de longues semaines à expliquer qu'il n'y aurait pas de reprise. Certains dirigeants l'ont accusé de tuer la sidérurgie en supprimant des capacités utiles en cas de reprise plutôt que de s'endetter. Le changement de modèle de décision a supposé ici un changement de personne. Sur Fos et Dunkerque, il y a eu probablement une part de folie des grandeurs, mais les très bons résultats n'incitent pas les dirigeants à la remise en cause et au changement "à froid".

Un intervenant : *Est-ce qu'il y a eu des crises dans les années 60 ?*

E. G. : Il y a eu une crise sociale avec le plan de 1966, la fermeture de certaines installations et la baisse du personnel. Pour le reste, il s'agit plutôt de mutations. On pourrait peut-être reprocher aux dirigeants de l'époque d'avoir retardé l'utilisation d'équipements plus performants, en ne fermant pas des usines anciennes qui ont dû l'être dix ans plus tard dans

des conditions beaucoup plus difficiles. Mais à l'époque, Usinor est dans une période de croissance énorme et toutes les installations y compris les plus anciennes ont un taux de marche à la limite du supportable. Fermer les anciennes usines c'était donc se priver de capacités de production et de ventes.

Int. : *Eric Godelier montre que le localisme était tellement fort qu'on comprend que sortir de ce système était très douloureux et probablement impossible sans crise. Il y a eu crise car les choses se sont retournées très vite et l'édifice qui était construit a été abattu. Aurait-on pu éviter la crise ? Je pense qu'il aurait fallu très longtemps et des processus très patients pour sortir du localisme sans crise. On peut a posteriori parler d'erreur mais c'est un peu facile. Je prends un exemple actuel : on sait aujourd'hui qu'on "produit" beaucoup plus d'étudiants que le marché n'en absorbe mais comment fermer des universités, avec tout ce que cela représente dans la vie locale ? C'était un peu le même genre de problème qu'avaient ces dirigeants. Les usines étaient tellement enracinées dans le local que pour les fermer il fallait un courage extraordinaire, voire même c'était impossible.*

P. M. : *Il me semble que la vie d'un dirigeant c'est une victoire continuelle sur soi-même. C'est évidemment difficile mais, quand on est un grand dirigeant, on a fait ses preuves sur le plan psychologique et on est capable de choix difficiles. Ce n'est donc pas une explication de dire que c'était difficile.*

J. L. : *M. Damien, notre PDG, a toujours prévu d'arrêter Denain un jour. D'ailleurs il avait commencé à le faire en arrêtant sa tôlerie forte et en faisant faire ses tubes chez Vallourec à partir des tôles de Longwy, avec l'idée de reprendre, à terme, la production de tôles fortes avec un deuxième train à bandes à Dunkerque. Mais il y a aussi un effet d'échelle. A cette époque, pour les usines japonaises, le module était de 4 millions de tonnes. L'erreur a été de faire deux modules en même temps à Fos et à Dunkerque.*

F. B. : *Il ne faut pas oublier le rôle des théories ou peut-être de l'idéologie de l'industrialisation partagée par les ingénieurs et par certains syndicats. La sidérurgie, comme la machine-outil, était au cœur de ce système. Il me semble que la rupture entre le personnel et les grandes directions se fait quand même à la fin des années 60. Dix ans après, contrairement à tout ce qu'on peut penser de la sidérurgie, les tensions étaient moins dures. De 1966 à 1982-83, quinze ans pour changer de culture, c'est peut-être le temps qu'il faut.*

Crises et mutations

P. M. : *Deux thèses s'affrontent. On ne peut changer que par crises, c'est la thèse classique en sociologie des organisations. Ou au contraire, la crise survient quand on n'a pas pu changer et anticiper suffisamment tôt ; mes travaux aboutissent à cette thèse là. Votre travail d'historien permet de départager ces deux thèses. En revenant à la première période que vous avez développée, vous avez mis en évidence qu'il y a eu alors des mutations technologiques, stratégiques et sociales. Est-ce que ces mutations se sont accompagnées de crises ? Quand je parle de crise, je ne parle pas de conflits sociaux ou de grèves, mais de phénomènes fondamentaux qui mettent en danger la survie de l'organisation.*

E. G. : *Il n'y a pas à proprement parler de crises jusqu'à la fin des années 1960. Pour qu'il y ait changement sans crise, il y a plusieurs conditions. Souvent cela passe d'abord par le départ d'une partie des gens. Je ne suis pas persuadé que cela soit toujours la bonne solution mais elle suppose de savoir si la même personne peut faire une politique différente pour l'entreprise ou adopter une autre façon de travailler. Le changement suppose aussi que l'entreprise soit "culturellement" prête, que ses membres sentent qu'ils peuvent influencer le*

processus stratégique et en même temps que le haut de la structure prenne en considération les solutions de toute l'entreprise.

Claude Riveline, professeur à l'Ecole des mines de Paris : *En matière de technique, de personnes ou d'institutions, je fais l'hypothèse qu'il y a soit des crises soit des mutations mais qu'en matière de valeurs culturelles ça n'évolue que par crises. Et j'ai deux illustrations, l'une qui tient à la finance et l'autre à la mystique de l'acier. Un sidérurgiste aujourd'hui disparu, Pierre-Marie Fourt, m'a dit au début de la crise qu'il était impossible de demander de l'argent à la direction du Trésor pour payer ses ouvriers, mais qu'on pouvait lui en demander pour investir et créer des emplois, bref grandir. Avec un système pareil il est garanti qu'on va faire toujours plus d'acier.*

Le deuxième point, je l'ai trouvé dans la machine-outil à travers l'acharnement thérapeutique dont cette industrie a fait l'objet. J'en ai demandé la raison à un de ceux qui tenaient les perfusions et il m'a répondu : quand il n'y a plus d'acier on ne peut plus faire de canons, quand il n'y a plus de machines outils on ne peut plus faire les âmes des canons et pour le commun des électeurs ce sont des évidences incontournables. C'est la même chose avec la marine marchande qui nous coûte très cher, mais on se dit qu'en cas de guerre, si on n'a pas de bateaux on est battu.

E. G. : La culture d'Usinor a effectivement évolué à la suite d'une crise qui a transformé les anciens systèmes de gestion et les anciennes mentalités. Ce ne sont pas forcément les Japonais qui ont inventé l'emploi à vie mais peut être la sidérurgie française. Derrière l'emploi à vie il y avait une forme de responsabilité sociale réelle des entreprises même si elle n'est pas dénuée d'arrière pensées. Concernant l'évolution technique, on a souvent reproché aux ingénieurs de la sidérurgie de préférer les innovations mineures aux innovations majeures. C'est loin d'être vrai car des installations nouvelles comme les trains à bandes, ou certains trains à produits longs ont été mis en place très tôt dans notre pays. Par contre les innovations mineures ont pu contribuer au maintien en vie d'installations anciennes. Il a fallu une crise et l'arrivée d'un certain nombre de jeunes ingénieurs et techniciens pour modifier la relation entre la technique et l'innovation. Quant aux institutions sociales, la crise les a remises en cause. Pourtant, certaines responsabilités sociales de l'entreprise se maintiennent encore même si elles prennent des formes nouvelles. Donc en matière de personnes, de technique et d'institutions, la crise est partout présente mais il me semble que tantôt elle déclenche le changement, tantôt elle n'en est que la dernière étape.