

Postface

En lisant le livre de Georges Granger, ce « parcours d'un homme de conviction », j'ai pensé à ce film de Guy Lux (qui ne figure pas parmi mes icônes), sorti en 1977 et intitulé « Drôles de zèbres ». À beaucoup d'égards, et sans que cette affirmation ait la moindre connotation péjorative, Georges Granger, peut-être par ses côtés facétieux et souvent étonnants, est un drôle de zèbre. À la fois rebelle et loyal, entêté et souple, obstiné et accommodant, ferme et conciliant, inébranlable et sensible, ambitieux et réaliste. Dans ce livre, on l'entend parler, rire, s'indigner, s'amuser, s'emporter, s'apaiser. À travers ce témoignage, vivant, où se mêlent l'émotion et l'humour, il fait découvrir les trois passions qui ont été au cœur de son engagement professionnel : le syndicalisme, l'industrie et la formation.

Georges Granger est d'abord un rebelle. Adolescent, nourri des lectures nocturnes de Jules Verne, il s'enfuit d'une ferme où il avait le sentiment d'être condamné aux travaux forcés... Apprenti, il tourne les talons pour ne pas faire allégeance à une patronne qui se prend pour la Castafiore et attend de lui qu'il dise combien elle est belle. Envoyé pendant vingt-huit mois en Algérie « réputée française », il est plongé comme appelé sous les drapeaux dans l'« hérésie » de la guerre. Pour les repas d'une escouade non tenus au chaud dans la cuisine de la troupe où il a été affecté ou pour un assoupissement pendant une garde, il écope de jours de prison. Contre son gré, il sert, sans

doute par devoir, une cause qu'il ne partage pas et forge peu à peu sa carapace de rebelle.

Manœuvre, pilonnier, chauffeur de four, marteleur au marteau pilon, il adhère à la CFTC en 1962, « pour combattre l'injustice », quand il entre chez Bedel où il passera dix-huit ans avant qu'ouvrier P3, il devienne, après Mai 68, « permanent syndical ». Comme délégué du personnel, Georges Granger a l'idée saugrenue de demander l'avis des salariés sur leurs revendications avant de les présenter au patron. Il rencontre l'hostilité du syndicat majoritaire et se fait balancer dans une rivière qui alimente les laminoirs. Coriace, il fait face : « Si vous voulez me faire taire, il faudra me tuer. » Déjà, il est impossible de faire taire Georges Granger. Beaucoup d'autres l'apprendront par la suite. Il restaure la confiance et, à la faveur d'une grève victorieuse, celui qu'on va surnommer « le seigneur » fait grimper son syndicat. Il puise dans ce succès une obsession du développement de l'implantation syndicale qui va le guider tout au long de son action.

Ce caractère rebelle et loyal, entêté et souple, donne sa pleine mesure dans ses responsabilités syndicales, au syndicat CFTC de la métallurgie de Saint-Étienne puis à la Fédération CFDT de la Métallurgie. Quand il en prend les manettes comme secrétaire général, son prédécesseur, Jacques Chérèque, le prévient qu'il doit être « prêt à prendre des coups, beaucoup de coups, sans perdre sa sérénité ». Et des coups, Georges Granger, qui se méfie des « diplodocus soi-disant syndicalistes » ou de ceux qui ont pour toutes paroles des « y a qu'à » ou des « il faut qu'on », il va en prendre plein la tête, en interne, où les luttes de pouvoir ne sont jamais éteintes, et en externe. Il apprend à parler aux patrons, et parfois à gagner leur confiance sans céder sur ses convictions. Quand il signe, en 1978, la convention générale de protection sociale de la sidérurgie, il s'amuse de voir les militants de la CGT, qui a refusé de valider cette « trahison », demander à bénéficier de cette « horrible CGPS ».

Comme le souligne Jean Limonet, qui lui succédera à la tête de la Fédération générale des mines et de la métallurgie (FGMM), « Georges Granger s'attache toujours à décortiquer les problèmes posés aux salariés dans l'entreprise qu'il tient en permanence d'une main, et de l'autre main, il s'attache chez l'interlocuteur, "employeur", à trouver les réponses justes, possibles et réalisables. C'est une forme de réalisme et de responsabilité ». Homme de combat, il sait aussi nouer des compromis.

Le recentrage de la CFDT ravit ce militant de gauche, plutôt rocardien mais non encarté. Il y voit l'enterrement des « vieux démons » qui sont, à ses yeux, « l'absence de réalisme, la globalisation de tout et de son contraire au détriment d'avancées concrètes sur les conditions de travail, les salaires et les évolutions de *carrière* ». Mais le rebelle resurgit. Georges Granger s'insurge quand la CFDT finit par refuser de signer, en 1984, un accord sur la flexibilité de l'emploi. Et avec un franc parler dont il usera sans parcimonie, il invite sa confédération à « débarbouiller au gant de crin » son projet « qui date de 1970, qui est fondé sur une analyse de la société des années 60 ». Cela vaudra au moderniste d'être évincé du bureau national, sans pour autant perdre la confiance d'Edmond Maire. Sur sa ligne, le rebelle ne déviera pas d'un pouce.

La seconde passion de Georges Granger, en connexion avec la première, c'est la défense de l'industrie. Très vite, il s'alarme d'une « absence de volonté politique pour le maintien d'une industrie forte en France ». Dès 1982, il lance un cri d'alarme sur la Bérézina d'une industrie qui « fout le camp » : « Notre industrie est malade et le discours ambiant vise plutôt à la marginaliser, voire la décréter. Les activités de services sont privilégiées, les emplois de l'industrie sont méprisés ».

Les chiffres ne peuvent que lui donner raison : entre 1980 et 2007, l'industrie française est passée de 5,3 à 3,4 millions d'emplois, soit une baisse de 36 %. Sur cette même période, la part de l'industrie dans l'emploi total est passée de 24 % à 13 % – soit un recul de 11 points – alors que celle des services pas-

sait de 32 % à 44 % de la population active, soit une hausse de 12 points. En 2014, l'industrie ne comptait plus que 3,1 millions de salariés et produisait une richesse de 266 milliards d'euros, soit 12,4 % du produit intérieur brut.

Georges Granger n'est pas loin de penser que la CFDT, alors que les uns après les autres des bastions industriels disparaissent, n'en fait pas assez dans ce combat. Mais la société post-industrielle dont il rêve doit être « au service d'un autre modèle de développement », les restructurations d'entreprises, auxquelles il est contraint de prendre une part active, devant d'abord montrer « en quoi la compétitivité peut être utile au bien-être des salariés ». Il est vrai qu'on estime qu'un emploi industriel génère trois ou quatre emplois hors industrie. Et que l'industrie joue un rôle majeur dans l'effort d'innovation. En 2012, si l'on considère l'ensemble des dépenses de recherche et de développement, la part des entreprises industrielles représente 78 % du total.

Très tôt, Georges Granger s'est adonné à sa troisième passion, la formation. Quand en 1965, il doit négocier un accord pour accompagner la fermeture de son entreprise, il y fait inscrire la formation et le reclassement des salariés. Chez Bedel, il met en place, ce qui est bien peu fréquent à l'époque, une formation pour les délégués du personnel nouvellement élus. À ses yeux le déficit de formation et d'anticipation sur l'évolution des emplois est aussi une des causes de la crise de l'industrie.

C'est aussi parce qu'il pense que le syndicalisme ne fait pas son boulot pour répondre concrètement aux problèmes de mobilité, « désormais incontournables » que Georges Granger crée, au sein de la CFDT, une « association de réinsertion des salariés », un service aux adhérents qui s'ajoute à la mise en place d'une mutuelle et d'un conseil bancaire. Cette initiative préfigure l'aventure dans laquelle il se lancera, après avoir quitté, en juin 1987, ses fonctions de secrétaire général de la FGMM, celle de Mobilité et développement. Et quelle aventure ! Si le syndicaliste se transforme en patron ce n'est pas pour

gagner de l'argent et faire des profits – bénéficiaire de la CGPS, il ne touche aucune rémunération – mais pour aider les salariés licenciés et assujettis à des mutations.

Avec le concours d'entreprises, grâce aux relations qu'il a nouées tout au long de son parcours, d'associations, d'un autre syndicat (la CGC) et l'appui de l'administration, M&D se met sur les rails et se développe, non sans difficultés. Georges Granger connaît les affres d'un patron de PME quand il doit mettre fin à des CDD, baisser les salaires, recourir au chômage partiel et même déposer le bilan avant d'entreprendre, avec le concours de la CFDT, une recapitalisation. Mais à l'arrivée, il a la fierté, avec le précieux sésame de la formation, d'avoir aidé un grand nombre de salariés à se reclasser, à se reconvertir, à retrouver un chemin et du sens à leur vie. La consécration d'une vie de « militant jusque dans le sang ».

Michel Noblecourt,
Journaliste au *Monde*