

## Préface

---



« **L**es discours théoriques sur la rupture avec le capitalisme sont importants, mais moins que l'efficacité des actes concrets sur tout ce qui concerne la vie des travailleurs ». Ainsi s'exprime Georges Granger, secrétaire général de la FGMM-CFDT dans une interview au journal *La Croix* en 1985.

La même année, lors des débats houleux au sein même de la CFDT sur les conditions de travail et la flexibilité et après le refus du secrétariat national de signer ces nouveaux accords, il publie une contribution politique dans la revue de la CFDT : « Jeter un pont entre le quotidien et l'avenir ». Cela implique une « connaissance parfaite des situations présentes et une capacité à leur trouver une projection pour imaginer demain », et dénonce au passage « ceux restés arc-boutés sur les grands principes » ; peser sur le quotidien pour préparer l'avenir, ce sera toujours le combat de Georges Granger.

Mais si dialoguer, négocier, sont impératifs, cela ne signifie pas abdication de ses principes ni compromission, mais bien rechercher inlassablement les solutions, les voies de sortie qui préparent l'avenir.

Si Georges est un homme de dialogue, il sait aussi être inébranlable et dire « non ». Ainsi, dans les conflits très durs chez Talbot ou Massey-Ferguson en 1983, il refusera totalement ce qu'il considère comme un arrangement politique, entre le

gouvernement Mauroy et la CGT, qu'il estime être fait au détriment des travailleurs.

Volontaire, courageux, lucide, convaincu de la justesse de ses principes, il le sera dès ses premiers pas dans le combat syndical.

Apprenti dès l'âge de quatorze ans et demi, marteleur à seize ans à l'aciérie Bedel à Saint-Étienne, de retour chez Bedel après vingt-huit mois en Algérie, il adhère en janvier 1962 à la CFTC (qui deviendra en 1964 la CFDT), très minoritaire dans l'entreprise.

Sa première expérience syndicale – plutôt violente – révèle son caractère. Nouveau délégué syndical, il fait le tour des ateliers pour recueillir les avis, les revendications. Les aciéristes – cémentistes – ne veulent pas l'écouter et il se fait jeter dans le Furan (rivière de refroidissement) qui passe dans l'usine. Il en ressort ruisselant et le visage en sang, remonte sur un char et déclare : « Si vous voulez me faire taire, il faudra me tuer. » Il gagne la partie. Très rapidement, la CFDT deviendra majoritaire.

Toute la vie de Georges est à cette image. On ne le fera pas taire. Convaincre, toujours convaincre, sera son leitmotiv. D'abord son propre camp ; les combats les plus durs, voire les plus violents sont souvent ceux qu'il faut mener chez soi : convaincre ses propres amis.

Georges va exercer très vite des responsabilités syndicales au niveau de son entreprise, puis au niveau départemental, régional, interprofessionnel. Dès 1968, il est élu au bureau fédéral national.

En 1976, il accède au secrétariat national – aux côtés de Jacques Chérèque – élu secrétaire général en 1979 de la Fédération générale de la Métallurgie de la CFDT – FGM, qui deviendra peu après FGMM en incluant les mines. Il assumera cette responsabilité jusqu'en 1987.

Cette période est cruciale pour tous les secteurs industriels relevant de la FGM : sidérurgie, automobile, construction navale, machine-outil... sont brutalement confrontés non pas

à une crise conjoncturelle mais à une révolution, une véritable mutation structurelle.

Jusqu'aux années 1973-1974, l'industrie française profite de la période dite des trente glorieuses : croissance ininterrompue, quasi-plein emploi. Le syndicalisme de l'époque est conquérant, offensif : nouveaux acquis sociaux, salaires, congés, mensualisation, conditions de travail.

Mais tout bascule très vite ; le contexte économique et social change brutalement. Mondialisation de l'économie, émergence de nouveaux producteurs, de produits concurrents, nouvelles technologies, informatisation et automatisation accélérées.

Le Japon a montré la voie dans la sidérurgie et l'automobile. Les écarts de compétitivité sont très vite énormes. Ces industries sont dès ces années-là – 1975-1976 – en crise. Il leur faut affronter une véritable révolution, au risque de disparaître.

Concentrations, fusions, fermetures d'ateliers et d'usines, la situation est d'autant plus grave que ces restructurations concernent essentiellement des industries à fort taux de main-d'œuvre. Les conséquences sociales seront dramatiques : des dizaines de milliers d'emplois seront supprimés dans ces industries.

Le combat syndical va nécessairement changer de nature. L'essentiel devient la bataille pour l'avenir de l'industrie et l'emploi.

Dès 1976, le chômage s'installe de façon permanente et n'arrête pas d'augmenter d'année en année.

Georges Granger va être en première ligne pendant les onze années de responsabilités à la tête de la FGMM.

Il prend très vite conscience de la gravité de la situation. Dès 1976, son analyse de l'état réel de la sidérurgie et de l'automobile est d'une grande lucidité. Il l'exprime clairement en 1979 dans sa contribution publiée dans la revue *Dialectique* : « Produire de l'acier ? Pour quoi faire ? Pour quel type de consommation ? Quel type de développement ? » « Pas de conservatisme éculé, pas de productivisme pour une consommation sauvage accrue.

Essai de trouver un chemin moyen entre intérêt national et intérêt des travailleurs et des populations concernées. » « Accepter une restructuration de la sidérurgie, c'est possible si les emplois, l'équilibre industriel, économique, social, des bassins d'emploi est maintenu » ; position d'autant plus courageuse qu'elle est à l'opposé de celle défendue par la CGT, majoritaire dans la sidérurgie.

En 1978, des quasi-émeutes à Longwy ont failli faire tomber le gouvernement Raymond Barre.

1982-1986 : cinq années cruciales pour la sidérurgie française.

Président de Sacilor, je suis moi aussi en première ligne, mais de l'autre côté de la table ; c'est la période – et principalement 1984, année des principales décisions structurelles, industrielles, sociales, arrêt de certains sites et usines, mais aussi décisions d'investissements très importants qui se chiffrent en milliards de francs, ce qu'on oublie trop souvent quand on parle des restructurations – qui prépare et assure l'avenir de la sidérurgie française pour les vingt ans suivants. Les conséquences sociales seront très lourdes : plus de 25 000 emplois pour Sacilor.

C'est bien sûr pendant ces cinq années que je vais rencontrer souvent Georges Granger, apprendre à estimer et apprécier le leader syndical, connaître et admirer l'homme.

Personnellement, j'ai toujours été convaincu de l'importance et de la nécessité du syndicalisme. Il était de bon ton dans le patronat français de l'époque de considérer les syndicats comme des adversaires, et donc que plus ils étaient faibles, divisés ou absents, mieux cela était. Ma conception était évidemment à l'opposé, non seulement par principe, mais par expérience, réalisme et aussi par respect des travailleurs qui sont le cœur de toute entreprise.

J'ai toujours pensé qu'il valait mieux avoir des syndicats forts, qui sont de véritables partenaires, plutôt que des syndicats faibles, divisés, qui se battent d'abord entre eux, entraînant des surenchères dangereuses. J'en ai fait moi-même l'expérience lors de conflits et grèves très dures en 1982.

Dès mon arrivée en janvier 1982, j'ai pu constater l'énorme défiance et l'incompréhension existant, rendant quasi-impossible tout échange et tout travail ensemble. Ce constat m'a conforté dans ma conviction de travailler en confiance avec les représentants syndicaux de groupe. Je suis amené à rencontrer régulièrement les responsables nationaux des fédérations CFDT, CGT, FO, CFTC, CGC, lors de l'élaboration des plans d'avenir et avant toute décision. Je vois donc souvent Georges Granger ; il est bien conscient de la gravité de la situation et de la nécessité des décisions à prendre. Sa position est claire : avoir une vision globale du présent et de l'avenir proche, lier des décisions industrielles et sociales. Toute décision industrielle ou structurelle doit être accompagnée par des solutions concernant l'emploi : retraites anticipées (CGPS), formation, emplois de reconversion dans les bassins d'emploi.

Une relation de confiance et de travail s'installe entre nous. C'est grâce à elle qu'en octobre 1984 – après la fusion sur Sacilor de toutes les activités d'Usinor et Sacilor en produits longs, aciers spéciaux et inox – je pense possible et nécessaire d'avoir une concertation totale avec les syndicats sur l'avenir industriel et social. Je décide donc de leur présenter et confier pour études, discussions, propositions, l'intégralité des dossiers : stratégie industrielle et commerciale, arrêts, fermetures, projets d'investissements, etc. Le risque était grand : méfiance, refus – car accepter ce serait se faire accuser de pactiser avec l'ennemi –, fuites possibles. Mais je savais que si la CFDT et Georges Granger étaient d'accord, les autres fédérations suivraient. Ce fut le cas. Toute la fin d'année fut consacrée à ces échanges.

Il ne s'agissait pas pour moi de rendre les syndicats co-décisionnaires ni, par le fait même de discuter, responsables de décisions radicales. Mais la nécessité de savoir, de comprendre, était un impératif pour avancer. Cela n'a d'ailleurs pas empêché plus tard des conflits extrêmement durs voire violents : ainsi à Valenciennes, à Trith-Saint-Léger.

J'ai donc appris à connaître Georges Granger, son courage – convaincre ses propres amis –, sa lucidité et sa volonté d'être toujours positif, de préparer l'avenir.

Ses positions, son action seront toujours en cohérence avec la ligne qu'il avait définie en 1979, au plus fort de la crise.

En 1984, il la rappellera : « La modernisation de l'outil de production est indispensable, il n'y a pas de possibilité sociale sans industrie, compétitivité », et si « les mutations industrielles entraînent un coût social », il ne faut pas les retarder sinon « la note sera encore plus lourde en termes de catastrophe sociale ».

On est loin, comme il le dira lui-même, d'un syndicalisme de la parole, les « y'a qu'à » « il faut qu'on ». Sa conception sera toujours « la prise en charge des réalités du terrain transformées en revendications et actions par les salariés qui adhèrent à celles-ci ».

Les mêmes convictions, les mêmes idées, animent toujours Georges quand il quitte en 1987 le secrétariat général de la FGMM après onze années en première ligne.

Que faire ? Il est encore jeune – cinquante-deux ans – et combatif. Il a vécu le désarroi, les difficultés de tous ceux qui perdent leur emploi. Il est persuadé de la nécessité d'organisation comme l'Association de réinsertion des salariés (ARS), d'où l'idée de continuer le combat de façon très pragmatique sur le terrain. Ne pouvant le faire au sein de la CFDT comme il le souhaitait, il n'hésite pas. Ce sera « Mobilité & Développement S.A. ».

Personnellement, je l'encourage et le soutiens. Je trouve remarquable qu'un grand leader syndical veuille se consacrer de façon très concrète aux problèmes quotidiens des travailleurs.

L'aventure va durer près de vingt ans et pour Georges, ce ne sera pas facile. Mobilité & Développement aura une croissance rapide ; elle compte plus de cinquante employés et consultants. Comme dans toute entreprise, il y aura des problèmes de gestion, financiers, de personnels, mais Georges sera un patron qui saura diriger, orienter, gérer et motiver ses troupes.

Les résultats obtenus seront remarquables, tant par la qualité que par la quantité. Mobilité & Développement sera un modèle et un exemple.

Je suis heureux que Georges Granger ait écrit ce récit, son parcours.

À un moment où certaines pratiques syndicales sont considérées comme ultra-conservatrices, arc-boutées sur des positions idéologiques, refusant toute évolution, toute adaptation aux changements du monde, il démontre que bien au contraire le rôle des syndicats et l'action syndicale peuvent être très constructifs et indispensables.

Et surtout au-delà d'un parcours personnel extrêmement riche, ce récit dessine le portrait d'un homme exceptionnel: volontaire, courageux, lucide, ayant une intelligence exceptionnelle des situations et des hommes, une capacité d'analyse ultra-rapide. Refusant de se laisser enfermer dans un carcan idéologique, il s'appuiera toujours sur les principes de justice et de solidarité. Comme il le dit lui-même: « Convaincre, convaincre, et encore convaincre. »

Enfin, que dire de l'homme, de l'ami, toujours présent et fidèle à ses amis, de sa chaleur et de sa générosité ?

Nous attendons avec impatience chaque année de nous retrouver autour de quelques bonnes bouteilles de grands bourgognes, sélectionnés par Georges lui-même, car parmi toutes ses qualités, la moindre n'est pas d'être un très fin connaisseur et amateur des meilleurs crus bourguignons !

Je suis très fier que tu me comptes parmi tes amis.

« Jeter un pont entre le présent et l'avenir »

Oui, Georges... merci à toi.

Claude Dollé  
ancien PDG de Sacilor,  
ancien Président de la Banque française  
du commerce extérieur