



PROJECT MUSE®

*Les hommes de l'aluminium. Histoire sociale de Pechiney
1921-1973 (review)*

Nicolas Hatzfeld

Le mouvement social, Number 226, janvier-mars 2009, pp. 94-96 (Review)

Published by Association Le Mouvement Social

➔ For additional information about this article

<https://muse.jhu.edu/article/260268>

Le livre de Pascal Raggi a le mérite de replacer la mine dans une vision dynamique, de la sortir des perceptions trop souvent misérabilistes sur les sites industriels en crise avec leurs lots de misères sociales et humaines. Cependant l'approche originale et stimulante de l'auteur consistant à montrer que, même en crise, les mines de fer demeurent innovantes et ouvertes aux nouvelles techniques passe trop rapidement sur les aspects sociaux, syndicaux et politiques du déclin. Ainsi, la mécanisation est abordée sous le biais d'un chapitre sur les représentations des mineurs. Les affiches sur la sécurité au travail sont finement exploitées. Elles analysent le passage d'une vision héroïque du « reconstruteur de la France d'après-guerre » à celle d'un salarié en cours d'apprentissage des impératifs de sécurité pour terminer sur celle d'un professionnel responsable et techniquement efficace. Ces représentations sont forcément des sources d'expression patronales présentant une vision certes intéressante, mais orientée. Comment réagissent les mineurs et leurs représentants face à des mutations techniques et organisationnelles qui permettent de produire plus avec moins d'effectifs, compromettant à terme la survie même du groupe ? Cette mécanisation poussée est-elle une zone d'alliances ou, au contraire, de conflits entre patronat et syndicats ? Des éléments sur les discours syndicaux, la conflictualité, sur les audiences syndicales auraient donné une dimension supplémentaire à une vision et une analyse largement marquées par les seules évolutions techniques. Ces éléments laissent entrevoir des pistes plus qu'elles ne répondent à une question finalement fondamentale : comment une profession en déclin a-t-elle accepté un effort de productivité aussi important en sachant qu'à terme elle allait disparaître ?

Gilles NEZOSI

Gérard VINDT. – *Les hommes de l'aluminium. Histoire sociale de Pechiney 1921-1973*. Paris, Les Éditions de l'Atelier, 2006, 256 pages. « Mouvement social ».

Tout au long du xx^e siècle, la France possède une industrie de production d'aluminium qui, à partir de 1921, se confond avec une entreprise, AFC puis Pechiney. Gérard Vindt écrit ici l'histoire sociale de cette entreprise qu'il conçoit comme une institution-clé de la société, composée d'individus et de groupes sociaux multiples dont il se propose de comprendre les interactions. Parmi celles-ci, la politique patronale est prise comme voie d'accès privilégiée, suscitant des réactions en retour que l'auteur se propose de prendre en considération. Pour la période de croissance et de plénitude allant de 1921 à 1973 qui fait l'objet du livre, quatre périodes sont distinguées : les temps de l'autonomie (1921-1935), de la lutte des classes et de son antidote (1936-1944), du fordisme régulateur (1945-1960) et enfin d'un équilibre contesté (1960-1973).

Dès sa création par fusion d'entreprises antérieures, AFC compte plusieurs usines de fabrication d'aluminium dans le Sud-Ouest et les Alpes. Cette dispersion s'accompagne d'une grande diversité entre établissements, de la vallée-usine de Saint-Jean de Maurienne au petit établissement d'Auzat au fond de l'Ariège. Au cœur de leur activité, on trouve les cuves d'électrolyse par lesquelles l'alumine est transformée en aluminium. Le personnage-clé de la production est le cuviste, chargé de plusieurs de ces cuves aux émanations inquiétantes dont il veille à l'alimentation, remplace les lourdes anodes puis effectue les coulées. Son travail est pénible et dangereux. L'autre personnage est le manoeuvre qui apporte les sacs d'alumine dans des conditions particulièrement rudes et insalubres. Dans les premières décennies, cette activité – et les emplois qui vont avec – varie selon les saisons et le débit des cours d'eau alimentant

les centrales installées à proximité. De telles conditions expliquent la grande instabilité du personnel et la difficulté pour l'entreprise de conserver un noyau suffisamment dense d'éléments fiables et compétents : parfois les trois quarts des ouvriers d'une usine changent en un an, ce qui n'est pas sans effets sur la qualité des fabrications. Certains de ces ouvriers d'occasion sont des paysans des environs qui, comme souvent, mettent en concurrence leurs deux activités. D'autres sont des étrangers, très nombreux durant l'entre-deux-guerres – entre 46 % et 77 % des effectifs ouvriers ! –, recrutés par groupes et traités avec désinvolture. Sous un autre versant, l'entreprise est d'une technicité respectable et d'une cohésion notable. De jeunes ingénieurs issus de différentes écoles viennent y appliquer leurs connaissances en chimie, en physique, en organisation aussi. Ils sollicitent des cabinets de conseil et s'emploient à rendre plus efficaces l'organisation des activités, l'utilisation de la main-d'œuvre, des systèmes de rémunération. Autour d'eux, deux catégories d'« appointés » font partie du cercle de salariés qui, dès les débuts, est suivi par le département administratif de Paris et fidélisé avec soin. Ce sont les agents de maîtrise, porteurs d'une autorité ombrageuse dans les ateliers, et d'une compétence technique que l'entreprise veille à leur dispenser. Et les employés, fidèles, dont la proportion tend à augmenter au fur et à mesure que les fonctions techniques et d'administration du personnel s'étoffent. Dans les années 1920, une dualité aussi radicale entre le traitement des collaborateurs et celui des ouvriers nuit cependant à l'efficacité industrielle.

L'entreprise cherche donc, dès ce moment, à fidéliser et à former une part de la main-d'œuvre ouvrière. Sans changer le bas niveau des salaires, elle crée des œuvres sociales tournées vers l'aide familiale – allocations, primes à la naissance ou à l'allaitement – présentée comme un devoir national et visant des ouvriers censés être plus stables. Le second poste est celui des logements, auxquels une part des ouvriers accède, selon une hiérarchie démonstrative allant de logements avoisinant les villas des ingénieurs et attribués aux meilleurs ouvriers jusqu'aux baraquements précaires destinés aux saisonniers. Enfin, l'entreprise consacre des sommes importantes aux assurances sociales, à la médecine du travail élargie aux familles de salariés et à l'assurance contre les accidents. Activités culturelles, sportives, culturelles constituent autant de « frais accessoires de main-d'œuvre ». La crise, qui fait chuter puis reprendre la production, contribue à un premier moment de stabilisation et d'intégration sociale, de diminution de la main-d'œuvre étrangère aussi.

1936 inaugure une seconde période. Des grèves se développent dans plusieurs usines, tardives et courtes mais marquantes. Les syndicats prennent pied, les conventions collectives tendent à rapprocher les employés et les ouvriers, qui doivent être pleinement pris en compte. Pour répondre à la complexification des questions sociales, les services du personnel s'étoffent. La maîtrise est confortée tandis que le social prend le pas sur les questions techniques pour les directeurs, qui n'oublient pas de procéder, en 1938, à des licenciements exemplaires. L'époque de Vichy prolonge cette réaction. La production d'aluminium intéresse grandement l'Allemagne. AFC préserve une grande partie de ses effectifs et légitime sa production en s'abritant derrière les contraintes d'État. Le modèle social vichyste permet d'accentuer une politique que le comité social coordonne à travers des œuvres sociales dont l'ampleur et le poids se renforcent.

L'époque qui suit, de 1945 à 1960, est celle de la régulation fordiste. Par rapport à l'époque antérieure, c'est, selon Gérard Vindt, la continuité qui prévaut : pas d'épuration, substitution des CE sous hégémonie cégétiste aux comités sociaux, reconduction et élargissement des dispositifs de protection sociale – maladie, retraite – qui s'inscrivent en complément de la Sécu. Toutefois un vent de transformations souffle sur l'entreprise qui devient Pechiney en 1950. Rationalisation industrielle et, enfin, méca-

nisation accentuée des fabrications procurent de considérables gains de productivité. Elles traduisent une inflexion forte de l'emploi de la main-d'œuvre ouvrière, à travers le compromis fordiste dont parle l'auteur. Aux salaires, toujours bas, s'ajoutent des primes importantes, et la large palette d'avantages sociaux – œuvres médico-sociales, colonies de vacances, sports et culture, etc. – que dispense une fonction personnel, inspirée des idées des *human relations*, encore étoffée et restructurée. L'effort en matière de logement s'accroît, par la participation à des sociétés de HLM ou à des dispositifs d'aide à l'accession à la propriété. L'ensemble conforte la fixation et l'intégration du personnel. Les syndicats trouvent leur rôle dans ce que Gérard Vindt nomme le concert productiviste.

De cette époque consensuelle le livre distingue celle qui suit, de 1960 à 1973, marquée par une contestation des équilibres. L'entreprise annonce une nouvelle époque, caractérisée par une concurrence internationale accrue et des remises en cause sociales. Les syndicats accentuent des revendications de réduction des horaires, de mensualisation ouvrière. Les relations facilement conflictuelles sur ces sujets prennent une importance croissante. Après la grève de 1968, quasi-autogérée et respectueuse des installations, les efforts d'écoute, de dialogue et de formation du nouveau service des relations sociales restent en partie réservés aux cadres et employés, conservant les ouvriers sous l'autorité d'une maîtrise dont les évolutions ne semblent pas évidentes. En 1973, une grève survient dans l'usine moderne de Noguères, créée en 1960 et dont, fait rare, les cuves sont totalement arrêtées. Revendication d'un autre système de classifications ouvrières par des salariés désormais stables, inquiétudes quant à l'avenir d'un site lié à l'ensemble de Lacq, victoire symbolique que traduit l'ouverture de négociations.

Le livre met en lumière le principe pluriel de gestion du personnel, et les déplacements de la zone de différence selon les époques et les variations des objectifs de fabrication. D'un côté les cercles de collaborateurs fidèles et choyés, de l'autre une part de la main-d'œuvre ouvrière conçue comme de passage. Entre ces pôles, la partie des ouvriers faisant l'objet d'une politique de stabilisation, et dont l'intégration, à la fois individuelle et collective, se traduit par une complexité et des contradictions sociales croissantes. Sur cette pluralité de géométries sociales de l'entreprise, le livre apporte des analyses fort intéressantes. Et, comme souvent, il suscite des curiosités pas toujours satisfaites. Les ouvriers instables, et notamment les étrangers aux proportions énormes aux débuts, et dont les derniers semblent finalement s'intégrer définitivement, paraissent être un analyseur particulièrement pertinent de la politique de l'entreprise et des agencements sociaux qui lui font écho. Ils restent trop marginaux au goût du lecteur. Autre question, qui n'est pas sans rapport : la santé ouvrière au travail est un problème probable de ces usines, que le turn-over peut masquer, mais que l'importance des services médico-sociaux peut suggérer. L'auteur, qui aborde ces questions dans d'autres publications⁸, laisse là aussi le lecteur en appétit. Dans l'ensemble, il présente cependant ce monde industriel atypique où, dans des conditions méphitiques, se produisait l'alu, un des matériaux de la modernité. Et utilise avec bonheur les photos, qu'il légende avec précision, pour faire entrer le lecteur chez le Pechiney des ateliers.

Nicolas HATZFELD

8. G. VINDT, « Les critères et le traitement de l'inaptitude chez Pechiney (industrie de l'aluminium), 1921-1981 », in C. OMNÈS et A.-S. BRUNO (dir.), *Les mains inutiles. Inaptitude au travail et emploi en Europe*, Paris, Belin, 2004, p. 348-359.

