

Vulnérabilités et travail dans l'emploi sidérurgique : le cas Usinor (1948-2006)

Eric Godelier
École Polytechnique

Journée de recherche "Vulnérabilité"
Lab-Lex Brest 12 janvier 2026,



Introduction

- Les conditions stratégiques et organisationnelles : Usinor en 1948
 - Les origines d'une naissance
 - Le pari de l'innovation : le train à bandes
- Fixer puis libérer les salariés
 - Paternalisme et contraintes technologiques
 - La crise : révélateur des choix stratégiques et de la culture sidérurgique
- Les conséquences
 - Crise sociale, destruction d'emploi et pertes de savoirs
 - La mise en pace d'une GRH innovante : l'émergence forcée de la logique de compétences



Les conditions stratégiques et organisationnelles : Usinor en 1948

- Les conditions stratégiques et organisationnelles : Usinor en 1948
 - Les origines d'une naissance
 - Le pari de l'innovation : le train à bandes
- Fixer puis libérer les salariés
 - Paternalisme et contraintes technologiques
 - La crise et l'émergence d'un groupe « intégré »
- Les conséquences
 - Crise sociale, destruction d'emploi et pertes de savoirs
 - La mise en place d'une GRH innovante : l'émergence forcée de la logique de compétences



Le Contexte économique et politique en 1945

- Une modernisation nécessaire :
 - Faible concentration (177 unités & 27 sociétés. 19 sur 177 de produisent à elle seules 88% de l'acier français)
 - Faible productivité du travail
 - Équipements anciens (XIXe ou début XXe)

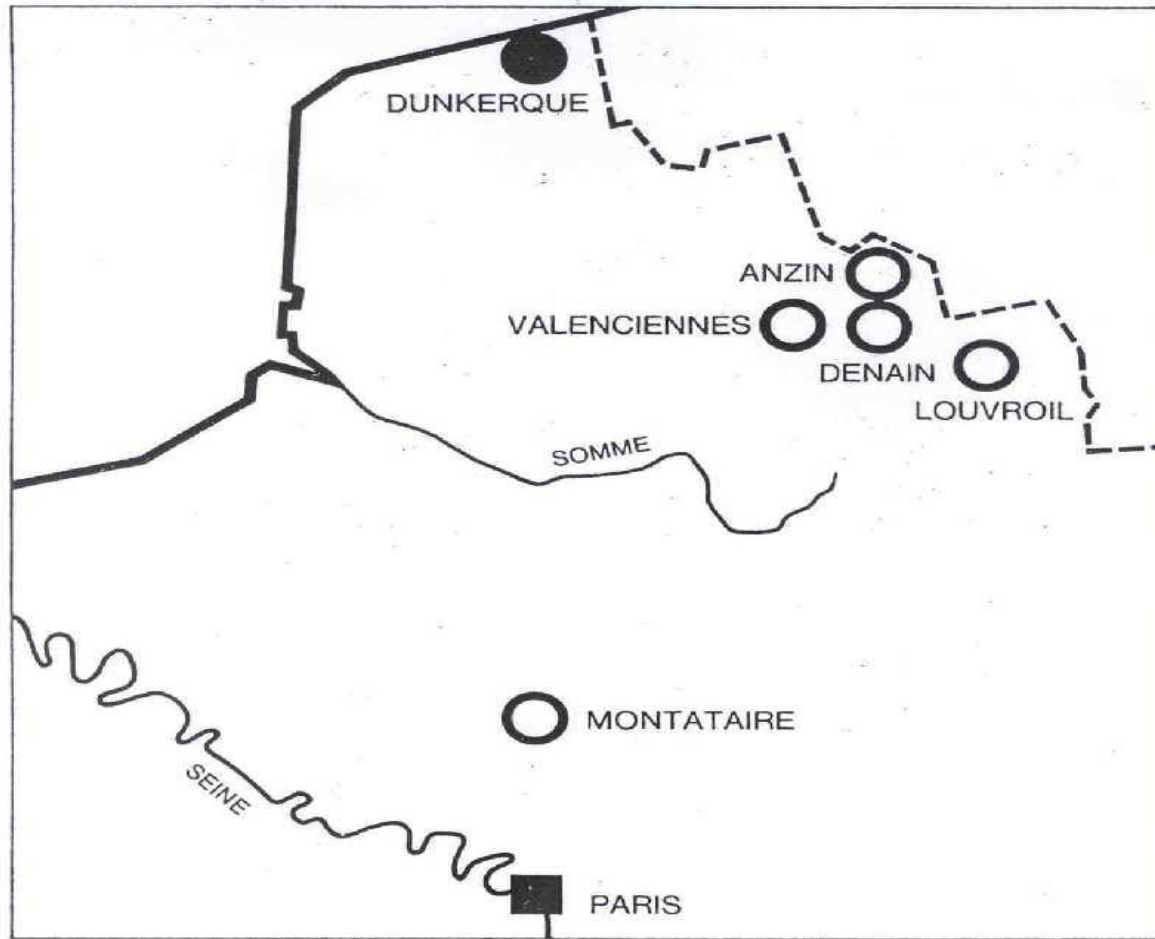
=> Un plan de modernisation:



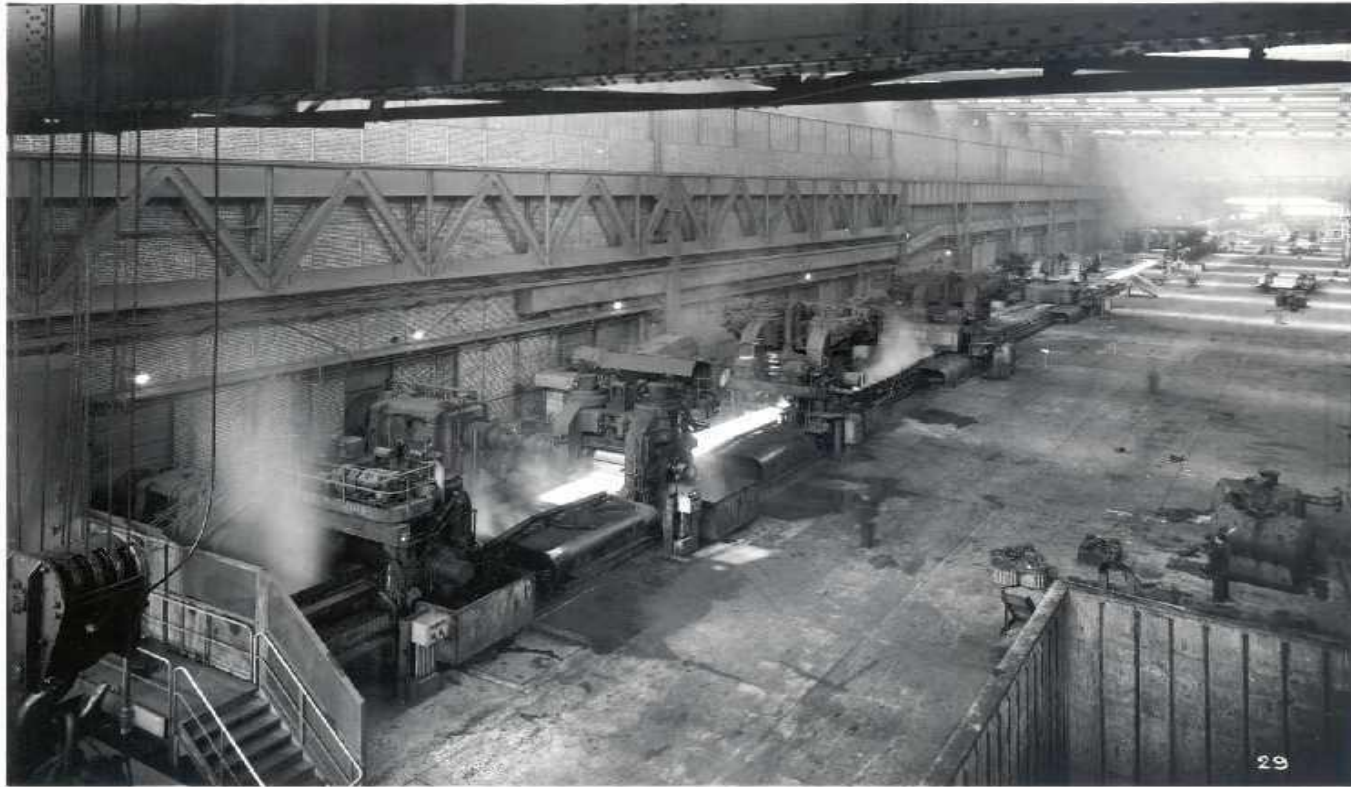
La naissance d'un groupe : Usinor en 1948

- 21 juin 1948 : fondation de l'entreprise par regroupement des actifs industriels de 2 sociétés du Nord (FADA et FANE).
- Installer en France une nouvelle technologie de laminage, le train à bandes (Denain et Montataire).
- Deux installations américaines :
 - 0,7 million/tonnes/an (vs 1,4 aux USA)
 - Un financement Marshall
- Les marchés visés : l'automobile et l'électroménager.
- 6 usines et 18000 personnes : Denain, Anzin, Louvroil, Haumont, Valenciennes et Montataire

Les usines d'Usinor



Le pari de l'innovation : train à bandes de Denain



Le pari de l'innovation : train à bandes de Denain



Le pari de l'innovation : train à bandes de Denain



Le pari de l'innovation : train à bandes de Denain



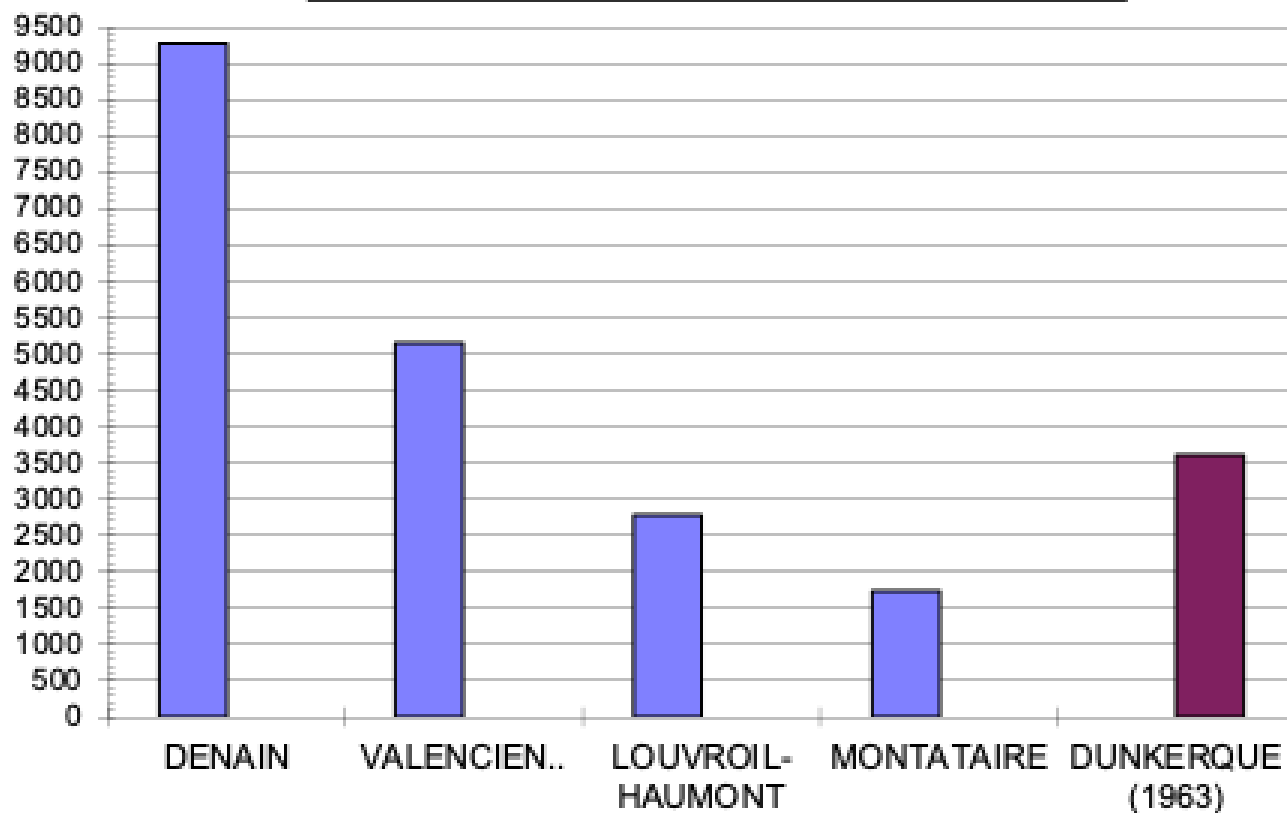
Le temps de la croissance (1948-1974)

Tableau 1 : performances d'Usinor entre 1949 et 1974

Années	Production (millions de tonnes)	Chiffre d'affaires (Millions NF)	Bénéfices bruts (Millions NF)	Parts de marché (% en France)
1949	1	190	9,9	13
1956	2	853	151	153
1963	3,3	1691	236	188
1964	4	2058	236	204
1966	6,3	3567	726	322
1974	9,5	10237	3104	361

Sources: Rapports annuels d'Usinor, Archives Usinor.

EFFECTIFS DES USINES D'USINOR EN 1960





La Crise

- 1975 : Baisse de 35 à 50% des prix et de 25% de la demande.
- 1976 : Début des restructurations chez Usinor:
 - Valenciennes (-1700 personnes)
 - Thionville (- 3000 salariés), Louvroil (- 700) et Anzin (1977)
 - Denain et Longwy (-4800 salariés) (1979)
- 1979 : Début de la fermeture des usines de Denain et Longwy.
- 1981 : nationalisation officielle

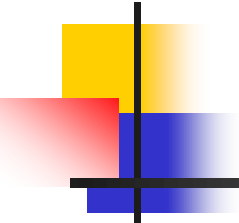


La crise

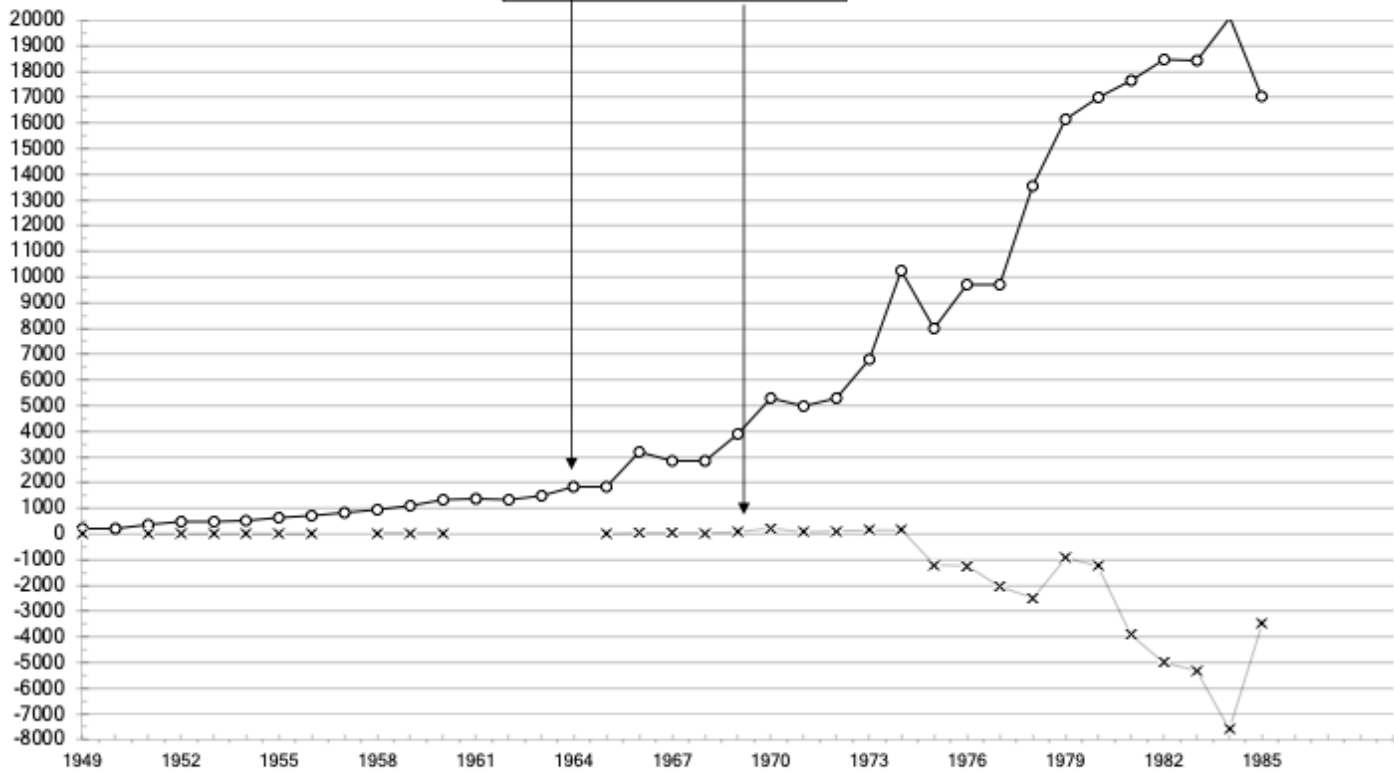
Tableau 2: performances d'Usinor entre 1976 et 1984

Années	Production (millions de tonnes)	Chiffre d'affaires (Millions NF)	Résultats nets (Millions NF)	Parts de marché (% en France)
1976	8,9	9706	-1245	38,3
1977	8,3	9698	-2058	37,4
1981	10,6	17633	-3918	50
1982	8,8	18461	-4988	47,7
1983	8,6	18348	-5333	49
1984	9,4	20103	-7591	50

Sources: Rapports annuels d'Usinor, Archives Usinor.



GRAPHIQUE N° 6 : CHIFFRES DES RÉSULTATS D'USINOR (1948-1986) ET D'USINOR (1947-1986)



(Millions de francs)

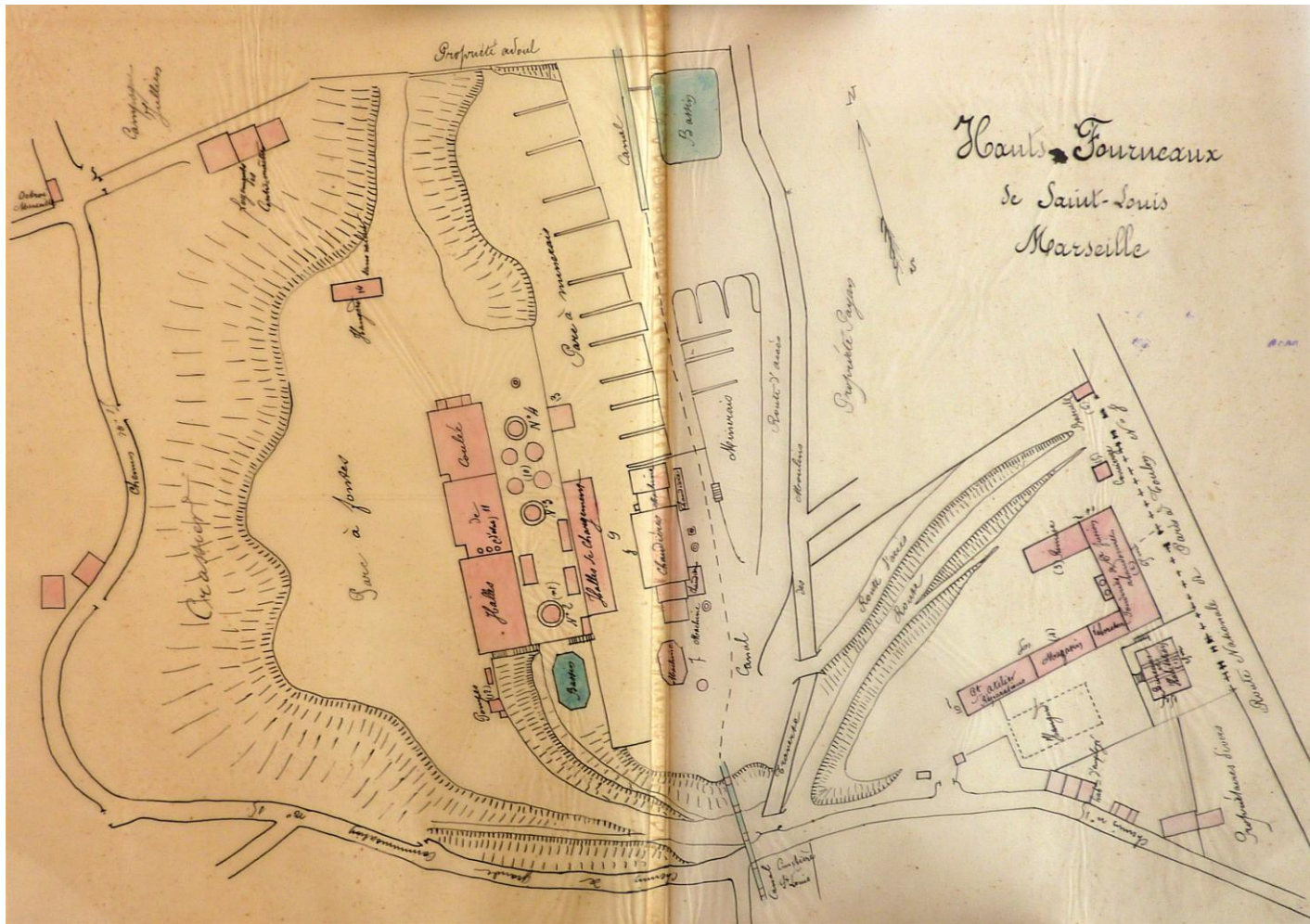


Fixer puis libérer les salariés

- Les conditions stratégiques et organisationnelles : Usinor en 1948
 - Les origines d'une naissance
 - Le pari de l'innovation : le train à bandes
- **Fixer puis libérer les salariés**
 - Paternalisme et contraintes technologiques : le poids du tacite
 - La crise : révélateur des choix stratégiques et de la culture sidérurgique
- Les conséquences
 - Crise sociale, destruction d'emploi et pertes de savoirs
 - La mise en pace d'une GRH innovante : l'émergence forcée de la logique de compétences

L'usine sidérurgique du XIXe siècle

Hauts fourneaux de Marseille-St Louis en 1870,
O.Raveux, *Dictionnaire historique de la sidérurgie*, 2022



Savoirs techniques tacites et pratiques de fixation du personnel (Denain)





Savoirs tacites Savoirs techniques informels, paternalisme et localisme

- Système technique : complexité et spécificités des installations et savoirs tacites, usine polyvalente de taille moyenne, innovation limitée, « taylorisme limité »
- Système économique et commercial : marché d'offreurs, large gamme de couples produits/marchés, clientèles de proximité, mono-industrie,
- Système de gouvernance : logique « para-publique » de propriété et de financement

=> Système social : recrutement, politique de logement et de « formation », emploi à vie, culture d'ingénieur, « noblesse ouvrière », régulation sociale négociée

Savoirs techniques tacites et pratiques de fixation du personnel



DÉGROSSISSAGE DES « BIDONS » SUR UNE CAGE MANUELLE

Le lamineur engage les bidons, l'un après l'autre, entre les cylindres. A ses côtés, le deuxième chauffeur, appuyé sur ses tenailles, attend que l'opération soit terminée. Ensemble, ils transporteront les « platines » ainsi obtenues jusqu'à la cage finisseuse.

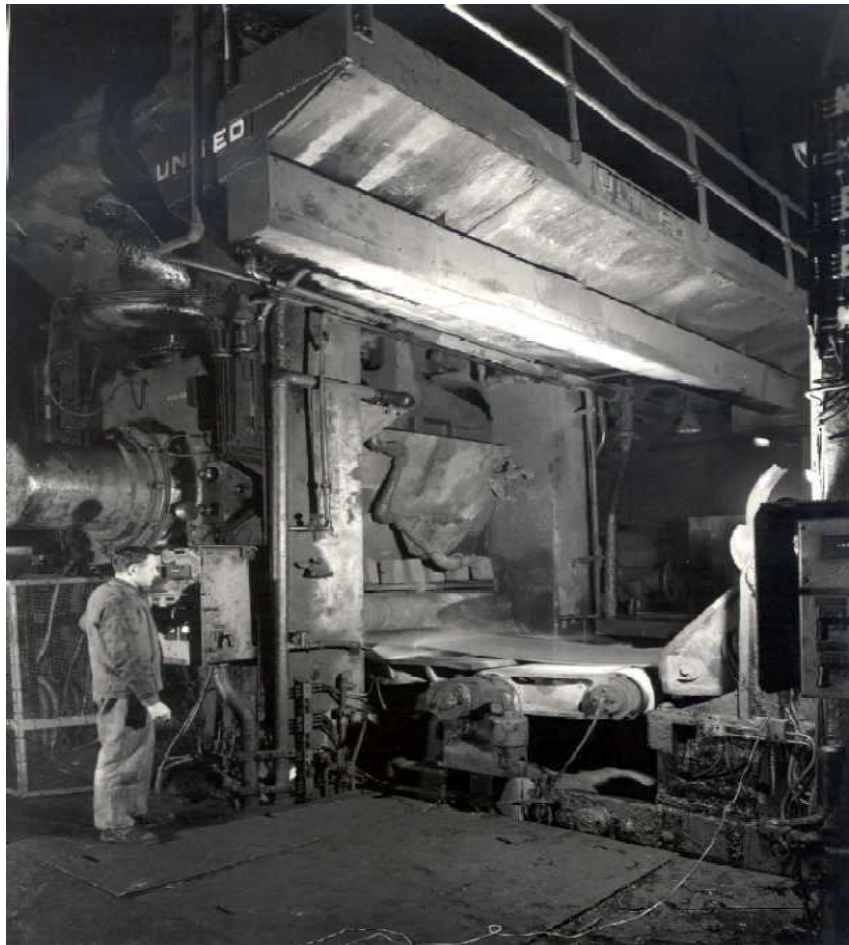


LAMINAGE SUR UNE CAGE MANUELLE

Le lamineur lamine les « platines » sur une cage finisseuse. A ses côtés un doubleur serre la vis, en remplacement du serre-roue de vis, titulaire de ce poste.

Les lamineurs sur l'une et l'autre photographies sont vêtus de la blouse. Ils portent autour du cou un foulard. Ces ouvriers travaillent en espadrilles.

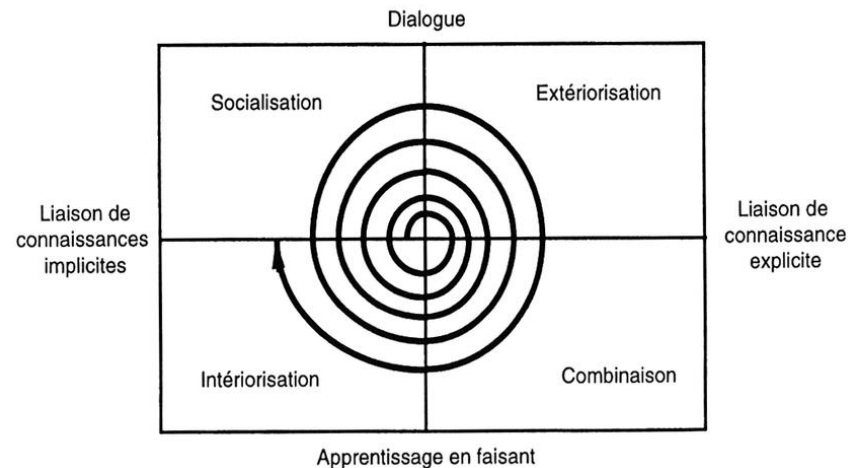
Le train à bandes de Denain



Désapprentissage et Apprentissage (Nonaka et Takeushi, 1991)

■ Savoirs tacites et savoirs explicites:

- La connaissance est partagée entre TOUS les membres de l'entreprise/organisation
- Elle se compose de savoirs tacites et explicites
- L'apprentissage vise à expliciter les savoirs tacites pour qu'ils soient partagés





La crise: un révélateur des failles stratégiques

- Blocage des embauches et destruction de savoirs
- Déséquilibre de la pyramide des âges:
 - En 1977, 76 % du personnel a plus de 30 ans. L'âge moyen est de 39 ans. (usine de Montataire).
 - En 1979, 80 % des salariés ont plus de 6 ans d'ancienneté. La moyenne est de 13 ans et 7 mois.
 - En 1978, 62 % des ouvriers qualifiés de la sidérurgie française ont plus de 10 ans d'ancienneté, ce qui place cette branche au second rang derrière les charbonnages avec 85 %.
 - Ouvriers de moins de 25 ans : 15 % contre 13 % pour le secteur pétrolier et 6 % pour les charbonnages.

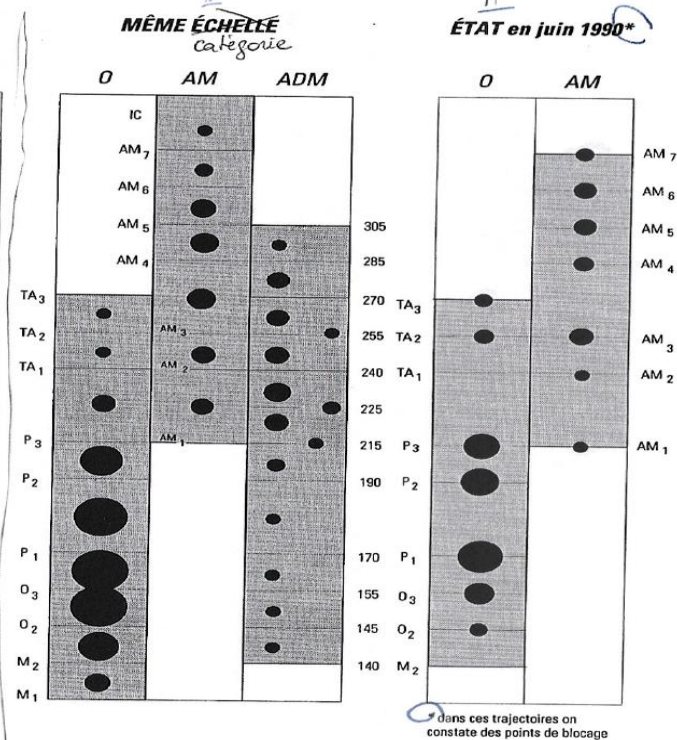
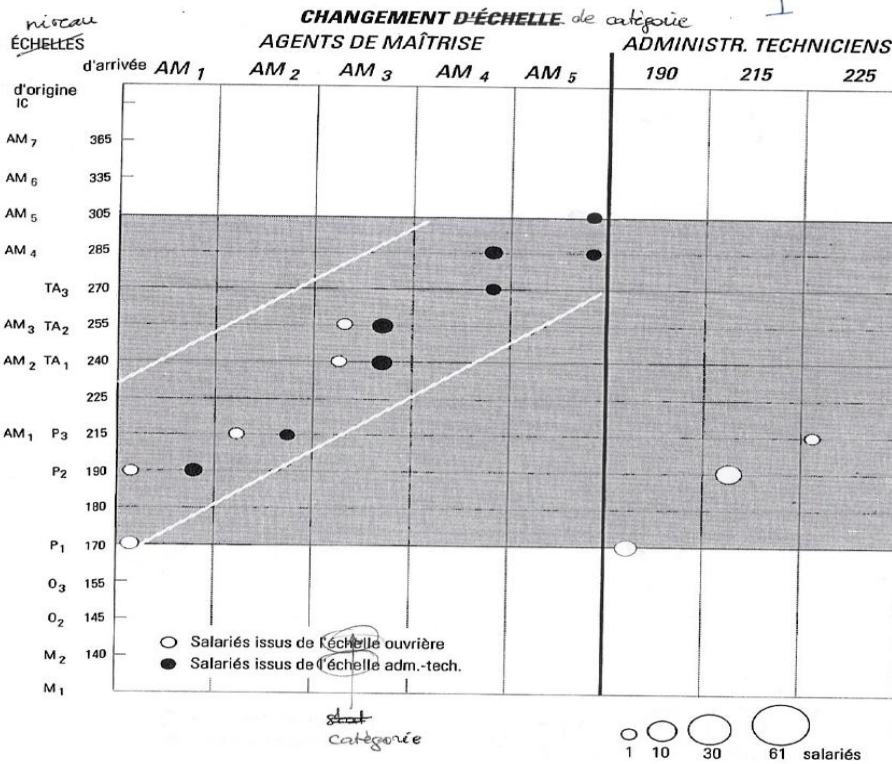


La crise : un révélateur des vulnérabilités

- Les conséquences des choix organisationnels:
 - Le critère de la durée d'exposition ou de maintenance dans certains postes ou activités au sein de l'organisation
- 2 populations différentes:
 - Basse qualification, activité mono-tâche/spécialisée et absence d'innovation technologique ou de changement de poste (BNQ, activités taylorisées (emballage, découpe, production, etc.) VS
 - Maintenance, I&C (formations, diplômes, changements technologiques, formations et changements de l'activité)

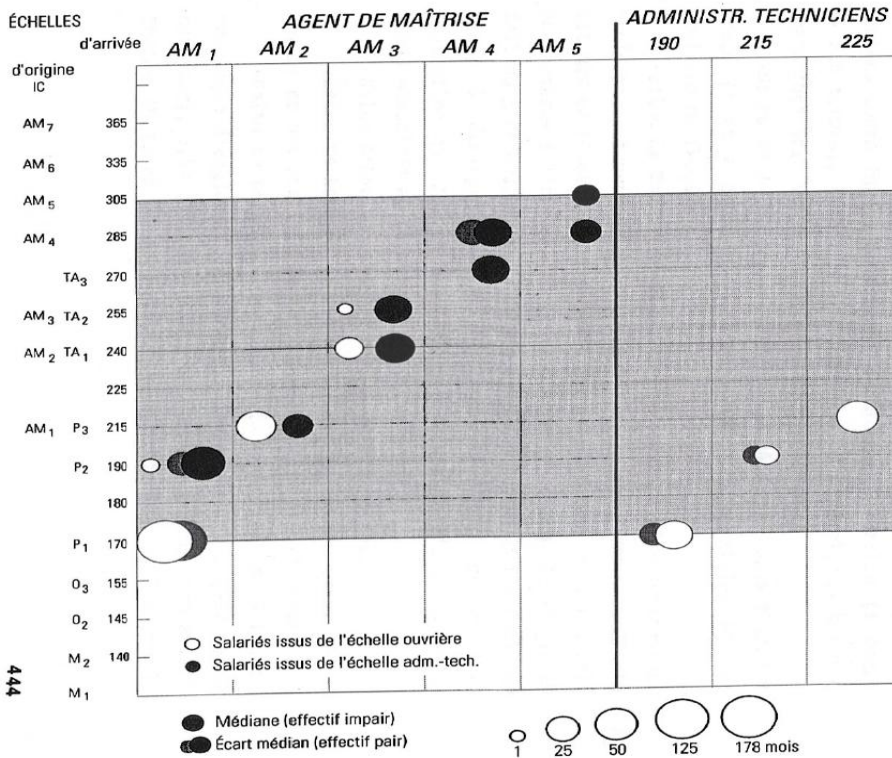
Savoirs techniques tacites et pratiques de fixation du personnel

TRAJECTOIRES DE PROMOTION INDIVIDUELLE : EFFECTIFS

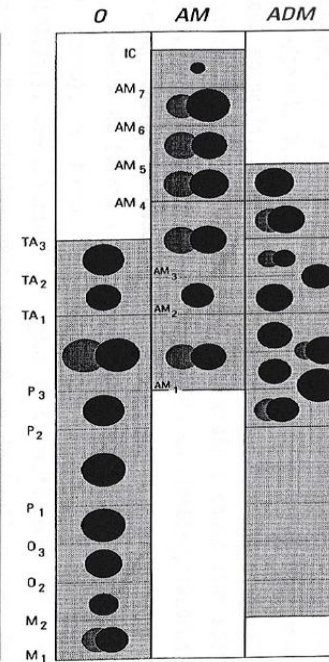


Savoirs techniques tacites et pratiques de fixation du personnel

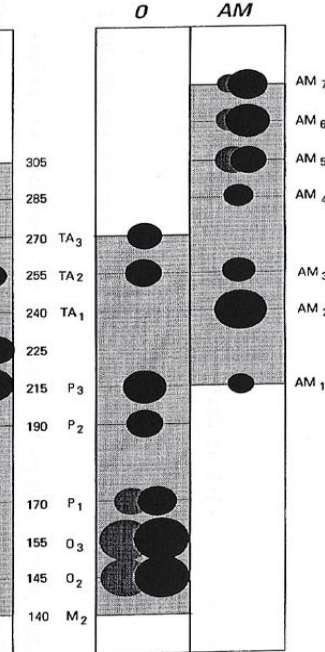
TRAJECTOIRES DE PROMOTION INDIVIDUELLE : DÉLAIS (en mois)
CHANGEMENT D'ÉCHELLE



MÊME ÉCHELLE



ÉTAT en juin 1990





Les conséquences: vulnérabilités et innovation

- Les conditions stratégiques et organisationnelles : Usinor en 1948
 - Les origines d'une naissance
 - Le pari de l'innovation : le train à bandes
- Fixer puis libérer les salariés
 - Paternalisme et contraintes technologiques
 - La crise et l'émergence d'un groupe « intégré »
- Les conséquences
 - Crise sociale
 - La mise en place d'une GRH innovante : l'émergence forcée de la logique de compétences



La crise et ses impacts

- **Émeutes et violences (à partir de 1976)**
 - Valenciennes (-1700 personnes)
 - Thionville (- 3000 salariés), Louvroil (- 700) et Anzin (1977)
 - Denain et Longwy (-4800 salariés) (1979)
- **Début d'une longue série de restructurations et de changements stratégiques**
 - Gouvernance (nationalisation (1978-1982), Fusion Usinor-Sacilor, Privatisation (1986),
 - Stratégie (organisation par métiers, Montée en gamme, recentrage, accélération de la mondialisation)

La crise et ses impacts



La crise et ses impacts



La crise et ses impacts





La crise et ses impacts

- À long terme:
 - Chez Usinor L'effectif passe de 45000 fin avril à 40200 fin 1979
 - De 1974 aux années 1990 : le nombre de salariés est passé de 164000 à moins de 55000
 - Désertification des régions du Nord, de l'Est et d'une partie du Centre avec ses répercussions sociales et politiques

La crise et ses impacts





La crise et la montée de la question des compétences

- Une contrainte politique et sociale pour le gouvernement de R. Barre (1978) : Résorber au plus vite la crise sociale
- La CGPS (Convention de protection sociale de la sidérurgie) et CPS (Ingénieurs et cadres)
 - Les départs en pré-retraite (59 ans) puis 55 et 50 ans
 - Les mutations de solidarités
- Vers une définition des conditions de mobilité
 - L'homogénéisation des statuts sociaux
 - La « transférabilité » des savoirs et de l'expérience entre usines
 - Logique compétence définie par Usinor-Sacilor => UIMM=> MEDEF



L'émergence d'une expertise d'entreprise

- 1982 : la logique de réindustrialisation : les SODI
 - Sodinator (Trith St Léger)
 - Sodilor (Longwy)
 - Sodicar (Charleville)
- 1991 : la fin annoncée de la CGPS et CPS :
 - La question du vieillissement des salariés et de la pyramide des âges
 - La pyramide des âges constitue une cohorte de personnes regroupées selon leur date de naissance.
 - Nouvelles carrières et nouvelles compétences
 - Formation et réduction des effectifs



L'émergence d'une expertise d'entreprise

- Une institutionnalisation de la logique de compétence : l'accord A CAP 200
 - Une nouvelle définition des postes et de la logique de gestion des carrières
 - Une nouvelle logique de négociation et de partage du pouvoir entre État, entreprise et syndicats



Conclusion : Vulnérabilités et stratégie générale d'entreprise

- La montée d'une culture de groupe (après 1980):
 - Système social : marché local/interne du travail partiel, logique compétence,
 - Système technique : développement d'unités spécialisées, innovation majeure, développement de la recherche, montée de la logistique/transport
 - Système économique : marché de demandeur, concurrence par les prix/qualité, accélération de la logique de métiers/marché, chronocompétition, mondialisation, et logique de réseaux d'entreprise, quasi-intégration clientèle
 - Système de gouvernance : montée de la logique actionnariale, adoption de la logique de rentabilisation par la création de valeur