HAL
archives-ouvertes.fr

Éléments sur la crise de la sidérurgie en vue d'une approche comparative. Le cas du Nord-Pas-de-Calais et du groupe Usinor.

Françoise Berger

To cite this version:

Françoise Berger. Éléments sur la crise de la sidérurgie en vue d'une approche comparative. Le cas du Nord-Pas-de-Calais et du groupe Usinor.. Revue du Nord, Association Revue du Nord, 2006, p.43-57. halshs-00147282

HAL Id: halshs-00147282

https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00147282

Submitted on 16 May 2007

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Eléments sur la crise de la sidérurgie en vue d'une approche comparative. Le cas du Nord-Pas-de-Calais et du groupe Usinor.

Françoise Berger

in *Revue du Nord*, Hors série n° 21, L*a reconversion industrielle des bassins charbonniers vue dans une perspective comparative*, 2006, p.43-57.

Un premier travail mené en partenariat avec Karl Lauschke, dans le cadre de la rencontre franco-allemande de Bochum, en 2002, avait conclu à la validité d'une approche comparative entre la Ruhr et le Nord-Pas-de-Calais, dans le cas de la crise de la sidérurgie[1]. Dans un second temps, notre approche a donc été d'étudier, dans le cadre régional, les stratégies de la plus grande entreprise du secteur face au développement de la crise, en étudiant plus particulièrement les rapports public-privé. Cette démarche parallèle permet de proposer les éléments d'une réflexion comparative sur ce sujet.

Dans la région Nord-Pas-de-Calais, quelles ont été les conséquences des relations spécifiques de la sidérurgie française avec les pouvoirs publics, dans le cadre de la gestion de la crise sectorielle ? Nous prendrons ici l'exemple de la société Usinor qui regroupe à partir de 1997 l'ensemble des entreprises sidérurgiques françaises.

LES TEMPS DE LA CRISE SIDERURGIQUE DANS LE NORD-PAS-DE-CALAIS

Les temps successifs de la crise générale de la sidérurgie française[2], ont des conséquences différentes pour le Nord-Pas-de-Calais. L'étude du cas de la société Usinor présente l'intérêt de suivre une entreprise de dimension nationale – et aujourd'hui européenne et mondiale – qui opérait alors essentiellement au niveau du Nord-Pas-de-Calais.

Usinor est née en 1948, de la fusion de deux groupes sidérurgiques : la société des Forges et Aciéries du Nord et de l'Est et la société de Denain-Anzin[3]. Des plans de développement avait été préparés pendant la guerre par son président, René Damien qui avait anticipé la très forte demande de produits plats en Europe à partir de 1947. A cette date, la sidérurgie française est très dispersée, avec cependant une région phare pour la production, la Lorraine. Pourtant le Nord-Pas-de-Calais va connaître un rapide développement de ce secteur, parallèle au développement de la société Usinor. Au début des années 1950, ce groupe produit à lui seul plus de 15 % de l'acier français[4]. En 1950, Usinor met en fonctionnement le train à bande de Montataire qui permet un accroissement de la production et une baisse des coûts de revient[5]. Le groupe Usinor installe ensuite sur le site de Denain un autre train à bandes, qui commence à produire en 1955 (800 000 tonnes d'acier par an). Cette nouvelle installation est financée avec les crédits du Plan Marshall[6].

---

[1] Voir mon article et celui de K. LAUSCHKE in *Mitteilungsblatt* (Zeitschrift des Bochumer Instituts für soziale Bewegungen), Nr. 29/2003. L'ouvrage majeur pour une première approche comparative à l'échelle européenne est celui de R. LEBOUTTE, *Vie et mort des bassins industriels en Europe, 1750-2000*, L'Harmattan, 1997.

[2] *cf . op. cit.*

[3] En Lorraine, l'opération de fusion s'opère en 1950 (Rombas, Micheville et une partie de Pont-à-Mousson) pour la création de Sidelor.

[4] Deux millions de tonnes en 1956.

[5] La Sollac suit, en Lorraine, en 1953, avec le second train à bandes français.

[6] Son concurrent lorrain met en route un autre train à bandes (Sollac à Florange-Serémange) grâce à ces mêmes crédits.

Dans les années 1960, quatre grands groupes dominent le secteur : Usinor, De Wendel, Lorraine-Escault et Sidélor, et la Lorraine est toujours majoritaire. La production française globale est très insuffisante et la direction d'Usinor décide alors d'une extension. C'est dans le département du Nord, pour des raisons d'approvisionnement en minerai importés, que le projet prend forme. Ce sera donc la création du premier site littoral, à Dunkerque, avec un haut-fourneau géant, un train à bandes de 2 mètres et une aciérie à l'oxygène[7]. La production commence en 1963. Jusqu'à la fin des années 1960, la reconstruction et la prospérité économique générale profite à la société qui accumule les bénéfices. En 1966, pour financer les nouvelles extensions nécessaires, le groupe Usinor absorbe Lorraine-Escaut et fusionne avec Nord et Lorraine[8]. Les « Nordistes » constituent ainsi un des deux ensembles du nouveau « duopole » de la production sidérurgique française[9]. Le nouveau Groupe dispose donc de l'ensemble Dunkerque I et II, de Denain et Montataire (Oise) pour les produits plats, et de Valenciennes, Longwy (Meurthe et Moselle), Thionville (Moselle), Louvroil, Anzin et Sedan (Ardennes) pour les produits longs[10]. Novateur pour les trains à bandes, le groupe prend aussi l'initiative pour la coulée continue : la première coulée française de ce type s'effectue à Dunkerque en 1971. Il poursuit la même année l'augmentation de son potentiel de production en agrandissant les installations de Dunkerque (III) en y édifiant le haut-fourneau le plus grand du monde à l'époque, un train à tôles fortes et une seconde aciérie à 100 % de coulée continue. Avec cette extension, la production du site peut doubler, avec un potentiel de 7 millions de tonnes par an.

Le Nord, et plus particulièrement la région littorale du Dunkerquois est alors à l'apogée de son histoire sidérurgique. L'avenir semble radieux pour la région et pour l'entreprise qui arrive à peine à faire face à la demande toujours croissante. Cependant, les retombées de l'expansion ne vont pas s'avérer aussi positives qu'on l'espérait : le développement de la sidérurgie littorale aggrave en réalité les difficultés des unités du Valenciennois et de ses environs, et elle n'a qu'un impact limité sur le développement général de l'économie locale.

Le Plan professionnel de 1966, mis en place sous la direction de la Chambre Syndicale de la Sidérurgie Française (CSSF), vise une meilleure rationalisation de la production, mais ses effets concernent peu le Nord, en avance dans ce domaine. La sidérurgie lorraine est alors en difficulté, car en retard technologique et moins bien placée par rapport aux nouvelles données de l'approvisionnement. C'est alors que l'État va jouer un rôle majeur dans l'évolution du secteur, avec un choix qui n'a sans doute pas été le meilleur. Pressés par le gouvernement, les sidérurgistes lorrains ont commencé la réalisation du second pôle français de sidérurgie sur l'eau, à Fos (Solmer[11]) qui aura au départ une production moindre de celle de Dunkerque (3,5 millions de tonnes, mais avec un potentiel d'extension bien supérieur (20 millions de tonnes prévus pour 2000). Cependant, le groupe lorrain Sacilor est en grande difficulté financière et projette bientôt d'abandonner la poursuite de la construction déjà commencée. Le gouvernement, sous la présidence de Georges Pompidou, refuse cet évident échec qui met en danger le prestige industriel de la France et son image de marque. Il contraint alors le groupe nordiste à un rapprochement forcé avec son concurrent : Usinor

---

7 Pour financer cette unité, le groupe doit unir ses forces avec une autre société sidérurgique, les Aciéries de Firminy et deux banques, la Banque de Paris et celle des Pays-Bas.

8 En Lorraine, le même processus s'opère en 1964 avec la création de Sacilor, filiale commune à Sidélor et au groupe De Wendel. Un nouvelle fusion intervient encore en 1967 avec la Société Mosellane de Sidérurgie (Knutange et UCPMI, fusion de 1963).

9 Selon É. GODELIER, cette stratégie duale, avec des Lorrains qui doublent systématiquement les installations serait une des causes de l'aggravation des difficultés du secteur après 1974 (*De la stratégie locale à la stratégie globale : la formation d'une identité de groupe chez Usinor (1948-1986)*, thèse de doctorat, EHSS, 1995).

10 Usinor conquiert aussi la majorité de Saulnes-et-Uckange (*Moselle*).

11 SOciété Lorraine et MERidionale (de laminage en continu).

achète 47,5 % du capital de Solmer, à égalité avec Sacilor et l'ami allemand, Thyssen, prend les 5 % des parts restantes. Cette intervention majeure de l'État dans les affaires de la sidérurgie française contribue à une redistribution des cartes et à un rééquilibrage entre Lorrains et Nordistes, mais pas entre le Nord-Pas-de-Calais et la Lorraine qui connaît déjà de grosses difficultés dans ce secteur.

C'est en 1974 que la crise éclate au grand jour dans le secteur sidérurgique, l'année même où l'on atteint des records de production (27 millions de tonnes). Elle se traduit par l'effondrement de certains prix, tels que ceux des laminés à chaud (- 40 % en un an). Ceci entraîne des difficultés graves pour l'ensemble de la sidérurgie française qui se traduisent, dans la région, par des fermetures, mais aussi par un certain nombre de redéploiements interrégionaux qui profitent en partie au Nord-Pas-de-Calais (quelques transferts d'origine lorraine). Sur le site de Dunkerque, la crise se traduit immédiatement par le non-redémarrage du haut-fourneau n°4. Mais ce sont surtout les unités de l'est de la région, autour de Valenciennes qui rencontrent immédiatement les effets tragiques de cette crise[12].

Dans le cadre du 7e Plan quinquennal, puis du premier Plan acier mis en place par le gouvernement, la production de fonte et d'acier est arrêtée à Valenciennes et à Thionville, en 1976. L'activité sidérurgique cesse aussi à Trith-Saint-Léger, et en 1978, l'un des deux derniers hauts fourneaux de Denain est arrêté, et ce, malgré la construction du canal à grand gabarit jusqu'à Denain, que les industriels avaient longtemps réclamé. Quant aux unités de la vallée de la Sambre, elles disparaissent brutalement en 1977. Le tissu local s'en ressent avec l'apparition progressive des friches industrielles, de plus en plus nombreuses[13]. Pour faire face aux conséquences catastrophiques sur l'emploi, l'État encourage alors l'implantation d'usines automobiles dans le bassin houiller, pour procurer des débouchés aux unités de la sidérurgie qui subsistent dans les alentours[14]. Ces programmes de conversion sont gérés par des contrats entre les entreprises et la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR), représentant le gouvernement. Mais ces implantations ne relancent pas vraiment l'économie régionale.

Cependant, le groupe poursuit la stratégie de fusion avec des entreprises lorraines : en 1978, c'est au tour de Châtillon-Commentry d'entrer dans son giron. Le groupe poursuit aussi ses investissements et, malgré la crise, la rénovation du train à bandes de Denain est lancée, des aciéries neuves sont mises en service à Réhon et Neuves-Maisons, tandis que Sollac démarre une superbe aciérie à l'oxygène à Sérémange. Enfin, Usinor reprend l'unité de Châtillon-Neuves-Maisons en 1979. Usinor comporte désormais, pour les produits plats, les unités de Dunkerque-Mardyck, Denain, Montataire (Oise), Biache, et pour les produits longs, Réhon, Neuves-Maisons et Senelle-Longwy (tous trois en Meurthe et Moselle). Le site de Thionville (Moselle) est presque fermé. Enfin, à Isbergues, on produit de l'acier inoxydable (produits plats fins). Cette même année 1978, le groupe Usinor est pourtant en état de « faillite » réelle, même si on ne la déclare pas ainsi. La situation financière désastreuse de l'ensemble du secteur (dont l'endettement est environ de 115 % du chiffre d'affaires) provoque la transformation des créances, issues des prêts publics ou aidés (Groupement de l'industrie sidérurgique[15], Crédit National, Fonds pour le Développement de l'Industrie

---

[12] La sidérurgie y perd 80 % de ses emplois.

[13] La région Nord-Pas-de-Calais comptait en 1984, plus de 8 200 hectares de friches industrielles : 56 % dans le Nord et 44 % dans le Pas-de-Calais.

[14] Simca et Peugeot-Talbot dans la région de Valenciennes (1968) ; Société française de Mécanique près de Béthune (1968) ; Renault à Douai (1970).

[15] Le GIS, fondée en 1946, a pour objet de faciliter le financement des entreprises sidérurgiques et de leurs mines de fer en cautionnant des prêts accordés par le Crédit National, les banques et en organisant des emprunts publics.

Sidérurgique) en dotation de capital (sous forme d'actions, ce qui fait de l'État le principal actionnaire *de facto* du secteur. L'apport public est de 5 milliards de francs.

Les années 1981-1982 sont les années tournant. Les difficultés du secteur sont telles que l'État français prend, avec l'accord des dirigeants, la décision de la nationalisation (votée et effective en janvier 1982), puisqu'il détient la majorité du capital des deux principales sociétés sidérurgiques, qui n'ont alors que peu d'espoir de se redresser sans aide publique. Les deux entreprises, qui restent concurrentes dans certains domaines, sont ainsi transférées dans le secteur public, même si la gestion du nouveau groupe reste autonome. Ce processus est complété en 1986 par la fusion des deux sociétés en une seule[16], c'est la naissance d'Usinor Sacilor. Le nouveau Groupe mène alors une politique de rationalisation de la production et de la gestion, et de recentrage des activités vers le haut de gamme. Usinor Sacilor n'a pas cessé d'être gérée comme une société privée, confrontée à des concurrences sévères, mais évidemment avec des bases concurrentielles faussées par l'apurement préalable des dettes. Parallèlement, c'est à la même époque que l'État engage la grande réforme de la décentralisation : à partir de 1982, les lois de décentralisation accroissent sensiblement les pouvoirs des collectivités locales. C'est un nouvel espoir, dans les régions, de disposer de meilleurs outils pour gérer localement les conséquences de la crise industrielle. Mais les limites en apparaissent rapidement, face au désengagement de l'État et à l'ampleur des problèmes à affronter.

Dans la décennie suivante, une crise assez durable perdure et une restructuration majeure s'impose dans le secteur de l'acier, au cours de laquelle on voit se mettre en place un début de délocalisation à l'échelle européenne et mondiale. Le Nord-Pas-de-Calais est touché par d'énormes licenciements au début de la décennie 1990. Mais les restructurations opérées semblent avoir assaini l'entreprise et l'État décide du retour d'Usinor Sacilor au secteur privé en juillet 1995, officiellement pour augmenter ses marges de manœuvre afin d'affronter la concurrence européenne. Il est vrai que le statut de l'entreprise rend très difficile l'emprunt sur les marchés privés et l'État ne veut ni ne peut prêter plus. Le nouveau groupe privatisé reprend alors le nom d'Usinor en juin 1997. Durant cette décennie, Usinor a continué de concentrer ses efforts sur les produits haut de gamme (aciers plats au carbone et aciers inoxydables), le renforcement de ses positions européennes et le groupe a commencé son internationalisation. La sidérurgie française semble alors redressée, elle a abandonné une grande partie des très grosses unités pour revenir à un plus grand nombre d'entreprises, plus dispersée géographiquement (principe des mini-usines). Mais, les nouvelles unités créées le sont rarement dans la région du Nord-Pas-de-Calais qui ne bénéficie donc pas vraiment du redressement du groupe[17].

Après l'an 2000, la mondialisation du groupe Usinor s'est poursuivie par la fusion avec Arbed et Arceiralia, en 2002, qui donne naissance à Arcelor, second, puis aujourd'hui premier producteur mondial d'acier[18]. La santé de la sidérurgie européenne est donc bonne, mais le Nord-Pas-de-Calais, qui avait cru, au tournant du nouveau siècle, que la sidérurgie française était à nouveau pour un long moment implanté sur sa région, déchante[19]. En effet, depuis le début de l'année 2003, on annonce de nouvelles restructurations qui touchent à nouveau

---

[16] Après leur retrait du marché boursier.

[17] Ce sont les mêmes conséquences négatives du redéploiement industriel que l'on constate dans la Ruhr (cf. art. K. Lauschke)

[18] Capitaux majoritaires luxembourgeois et non plus français (entretien avec G. Dethier, directeur de diverses unités (lorraines puis nordistes) d'Usinor dans les années 1980-1990).

[19] Même si sa part régionale respective est passée de 36 % du total français (en tonnage produit) en 1980 à 45 % en 2002.

gravement l'emploi régional. Ainsi, les fermetures d'usines se poursuivront dans le Nord-Pas-de-Calais[20] et en Lorraine[21].

LES POUVOIRS PUBLICS FACE A LA CRISE

Les différents temps de la crise correspondent à des relations progressivement modifiées avec les pouvoirs publics, mais il est difficile de renoncer à de vieux réflexes protecteurs sur des entreprises stratégiques en terme économique, même si ce poids stratégique a également diminué avec le temps. Dans les années 1950-1960, se posent des choix difficiles pour les gouvernements successifs. A l'échelle nationale, ils sont écartelés entre les nécessités économiques et les nécessités sociales et politiques. Les premières sont celles d'une amélioration de la productivité pour faire baisser des prix de 25 % supérieurs à la moyenne européenne, tout comme celles d'une amélioration de la qualité, là encore très inférieure à la concurrence. Ceci les poussent à soutenir, par des prêts aidés, les industriels les plus novateurs, et le groupe nordiste Usinor en fait partie. Le pli a été pris grâce au plan Marshall, les habitudes se poursuivent ensuite. Ceci les incitent aussi à un contrôle des prix. Les secondes nécessités les poussent à maintenir toutes les unités de production, y compris celles qui sont bien trop vétustes, pour éviter les licenciements et les troubles politiques. Or, c'est en Lorraine essentiellement que l'on trouve les unités les plus vétustes, mais la région est déjà très fragilisée et l'on recherche donc un compromis socio-économique qui permette de gagner du temps en prolongeant - artificiellement, on le sait déjà - la vie de certaines unités.

Au total, il y a donc renforcement des oppositions déjà vives qui existaient entre les nordistes et les Lorrains et les gouvernements ne peuvent guère trancher. Ils subventionnent et prêtent pour une mise à niveau entre les deux régions, un choix de l'équilibre, en quelque sorte et aussi un choix de prestige, comme on l'a déjà évoqué. Ils réagissent aux premiers signes de fléchissements des ventes dans le secteur (1965) par la volonté d'aider les entreprises à rationaliser la production, ce qui bien entendu condamne des emplois à moyen terme dans un marché qui semble rencontrer ses premières limites[22].

Si le développement de la région Nord-Pas-de-Calais semble rapidement une réussite, c'est que L'État y a apporté un large concours. En effet, à partir de 1955, on commence à penser au rééquilibrage du territoire et l'État crée des primes de « décentralisation ». Les conséquences en sont faibles pour la sidérurgie, déjà très largement implantée régionalement. Mais il développe aussi de grands travaux d'aménagement du territoire, qui vont être essentiels au développement de la zone industrialo-portuaire de Dunkerque. Les premiers efforts importants d'équipement ont été faits dès la fin des années 1950, avec l'aménagement du port de Dunkerque et sa mise en liaison avec l'arrière-pays charbonnier et minier, par l'intermédiaire du canal de Dunkerque-Denain-Valenciennes et de la voie ferrée Valenciennes-Thionville.

Après 1974, la Lorraine fait désormais figure de « sinistrée de l'acier », et le Nord-Pas-de-Calais, même s'il est touché par le ternissement de l'image de marque du secteur, fait figure de pôle moderne dans lequel on projette pour l'avenir, avec la vision d'une sidérurgie qui peut encore très largement augmenter à la fois la quantité et la qualité de sa production. C'est l'heure des grands plans prospectifs dans lesquels on évoque à court terme une production de plus de 30 millions de tonnes… Ces chiffres ne seront jamais atteints. Pourtant,

---

[20] Isbergues : aciérie fermée en 2006, Mardyck, Sollac atlantique, fermeture partielle en 2006 et Arcelor Packaging, arrêt définitif en 2006.

[21] Montataire en 2006 et Maizière-les-Metz, Irsid, fermeture partielle.

[22] 3,2 milliards de subventions sont versées dans ce but. On évoque ensuite, dans plusieurs sources, 9 milliards de dons et 5 milliards de prêts, entre 1965 et 1977, mais ces chiffres restent à confirmer dans le détail.

dans cet espoir, la région reçoit un investissement massif de la part des groupes sidérurgiques, toujours à l'aide de prêts aidés. Cependant, une partie de la main d'œuvre lorraine est transférée en Nord-Pas-de-Calais, d'où, pour la région, un bénéfice pour l'emploi assez maigre. Mais celle-ci connaît aussi des revers : en 1979, l'usine Vallourec de Valenciennes ferme, entraînant environ 10 000 licenciements. Les gouvernements successifs, tout comme les instances régionales ou locales dans la mesure - moindre - où elles avaient leur mot à dire, furent animés essentiellement par des logiques d'ordre politique ou social.

Des plans successifs sans grands effets (ensemble du secteur)[23]

PLANS ACIER	1977-1980	1978-1980	1982-1986	1984-1987
Objectif de production *(en tonnes)*	**34,5 millions**	**30 millions**	**24 millions**	**Non fixé**
Besoins de financement dont : **- investissements,** **- remboursements dettes** **- dotations en capital**	**24,5 milliards F** **8,8 milliards F** **9,1 milliards F** **-**	**-** **5 milliards F** **-** **22 milliards F**	**21 milliards F** **17,5 milliards F** **-** **5,9 milliards F**	**27 à 30 milliards F** **15 milliards F** **-** **-**
Suppressions d'emplois	**16 200**	**19 000**	**12 000**	**15 000 à 25 000**

Dès 1976, l'État, à l'échelle nationale, prend la mesure de la catastrophe qui s'annonce dans le secteur sidérurgique. Il propose un premier Plan Acier. Mais celui-ci, tout comme les trois autres qui vont suivre, ne sera pas respecté et ne permettra pas d'empêcher, ni même de freiner les énormes pertes d'emploi dans ce secteur. Car c'est la logique même de l'intervention qui est faussée : on se bat sur le maintien de l'emploi local, à coup de subventions, ou sur le raccourcissement de la carrière, à coup d'aides sociales, mais aussi sur l'augmentation de la production, avec la fixation d'objectifs qui seront tous irréalisables. Mais ceci contribue à faire perdurer des unités obsolescentes au lieu de créer de l'emploi plus durable. Le u développement de la concurrence de nouveaux produits et de nouveaux pays n'est pas correctement pris en compte. Avant de produire plus, il faut déjà maintenir son niveau, et la seule façon est d'abaisser les prix de revient, donc d'augmenter la productivité et de contribuer ainsi à la perte de l'emploi. Pour des raisons politiques, sociales, le gouvernement refuse de faire face à cette évidence économique.

La Convention sociale de la sidérurgie signée en juillet 1979 accorde à 12 000 travailleurs du secteur un départ en préretraite entre 50 et 55 ans avec 70 à 80 % du salaire. Pour 4 000 autres, on fait une promesse de réemploi avec compensation de la perte de salaire éventuelle, et une prime de départ volontaire de 50 000 francs[24]. C'est la SODIE (société pour le développement de l'industrie et de l'emploi), créée par Usinor Sacilor pour gérer les plans sociaux qui se charge du suivi des dossiers et de l'accompagnement social vers un nouvel emploi pour ceux qui restent sans solution immédiate. Mais au niveau du bassin d'emploi, il ne s'agit que de simple exécution, les décisions sont prises par la direction générale parisienne.

Parce que tous les pays européens producteurs d'acier connaissent les mêmes difficultés, en 1980, la Commission de Bruxelles déclare l'état de « crise manifeste » pour permettre aux États un protectionnisme provisoire dans ce secteur (subventions, quotas, etc.). En 1987, le

---

[23] De par la très grande mobilité et volatilité des entreprises, et le groupe Usinor lui-même recouvrant plus que la région Nord-Pas-de-Calais, il n'est pas possible de trouver les chiffres correspondants à l'échelle régionale. A partir de 1986 (contrats de plan État-région), les données régionales font leur apparition. Mais leur répartition par type d'objectifs et non pas par entreprise ou par secteur, ne permet pas plus de connaître des chiffres précis. (Statistiques : *Le Monde*, 3 oct. 1987).

[24] Les départs dans la sidérurgie ne s'effectuent pas par licenciement, mais par préretraite ou par congé de formation conversion. Le salarié peut aussi demander la capitalisation de ses droits en indemnités de départ.

plan d'assainissement de la sidérurgie européenne est présenté aux ministres de l'industrie des États membres : il prévoit 80 000 suppressions d'emplois dans les trois ans et une réduction de 25 millions de tonnes la capacité totale de production. Il permet aux États de fixer des contingents de production et de livraison (art. 58 du traité CECA) et de plafonner les importations des pays tiers (limitées à leur part de marché habituel). L'octroi d'aides publiques est autorisé à deux conditions : il doit s'accompagner de réductions des capacités et il doit assurer la viabilité économique à long terme des entreprises bénéficiaires. Grâce aux prélèvements sur la production qui, depuis l'origine, financent en grande partie les projets de la CECA, celle-ci va mettre en œuvre un programme très avantageux de préretraites destiné à limiter les conséquences sociales de la crise. Le retour à la normale s'effectue à partir de 1986, en 1988 on suspend l'application de l'article 58 et les subventions à l'industrie sidérurgique sont définitivement prohibées après le passage au marché unique et l'agrément des derniers plans de restructuration en décembre 1993, suite à la nouvelle crise de 1991-1992[25].

Pour la sidérurgie française, l'intervention des pouvoirs publics, dès 1978, mais plus forte après la nationalisation de 1982, permet de dégager des solutions sociales et industrielles[26]. Certaines aides exceptionnelles qui ont accompagnées ces transformations, comme les préretraites presque systématiques à 50 ans, pendant les années 1980, ont permis à ces bassins d'emplois durement touchés de survivre le temps de retrouver une nouvelle dynamique, et aux entreprises de supprimer les postes qu'elles estimaient nécessaires sans trop de heurts. Cependant, ce système a introduit dans l'économie un élément injuste à terme et a surtout entraîné des renouvellements brutaux des effectifs des ouvriers les plus qualifiés, ce qui a parfois eu des conséquences sur les transferts de savoir.

Depuis les années 1960, la conception même de l'intervention publique a changé. On n'a commencé à se préoccuper de l'approche régionale qu'en 1967, avec la mise en place d'un Commissariat au déploiement industriel pour le Nord. A partir des années 1970, l'État transfère progressivement sur les département et les communes les interventions du domaine social, ce qui accroît leurs charges, malgré le transfert partiel de certains budgets. C'est en 1982 qu'un décret simplifie la procédure de distribution des aides de l'État aux régions avec la Prime d'aménagement du Territoire[27]. En 1984, le Plan Mauroy fixe 5 pôles de conversion en France, dont Valenciennes et son bassin minier, Calais-Dunkerque et la vallée de la Sambre. L'État crée aussi à la même date le Fonds industrialisation du bassin minier, tandis que la Communauté européenne intervient à travers les Fonds structurels : durant la période 1992-1993, la région répond à l'Objectif 2 du Feder et reçoit donc d'importants fonds correspondants.

Aujourd'hui, même si les plans sociaux et l'accompagnement qui les entourent sont toujours à l'ordre du jour dans le Nord-Pas-de-Calais, l'action des pouvoirs publics, dans le cadre des contrats de plans États-régions, porte avant tout sur la création de pôles dynamiques offrant des emplois dans de nouveaux secteurs et sur la délicate gestion des friches

---

[25] Cependant, des textes très récents montrent qu'à l'échelle européenne, les aides des Etats se poursuivent malgré les interdictions de la CECA, mais à cet égard, la France fait plutôt figure de bonne élève.

[26] *Solutions sociales* : création d'une cinquième équipe qui permet d'organiser les travaux postés en 33h36 par semaine; marche vers les 35h pour les autres postes ; préretraites à 55, voire 50 ans; congés-formation pendant 2 ans en vue de se former à un autre emploi; obtention d'une prime de 250 000 francs pour aider les porteurs de projets; création du droit d'expression sur les conditions de travail et la qualité des produits réalisés. *Solutions industrielles* : fermeture des installations obsolètes; modernisation de l'outil; alignement des capacités sur la demande; meilleure qualité des produits fabriqués; meilleures performances à l'international.

[27] La prime d'aménagement du territoire est une subvention d'équipement accordée par l'État aux entreprises réalisant, dans les régions prioritaires de l'aménagement du territoire, des programmes ayant une répercussion sur l'emploi. Cette aide est réglementée par le décret n°2001-312 (JO 13 avril 2001).

industrielles[28]. Si les subventions ne peuvent plus être directes, les aides à l'emploi régional sont cependant extrêmement nombreuses. Une forme de « chasse aux subventions » s'est mise en place pour certaines entreprises, parfois des multinationales étrangères qui s'implantent et se délocalisent au gré de ces opportunités. Mais elles relèvent généralement d'autres secteurs industriels qui ne nécessitent que peu d'investissements lourds, ce qui n'est pas le cas de la sidérurgie.

USINOR : DE L'ENTREPRISE REGIONALE NORDISTE A LA MULTINATIONALE

Jusqu'en 1982, la société Usinor entretient exclusivement des relations directes avec les ministères des Finances et de l'Industrie. Les dirigeants fuient les représentants régionaux (qui sont par ailleurs politiquement très ancrés à gauche). Il faut dire que depuis longtemps, les sidérurgistes disposent d'une organisation centralisée à l'échelle nationale, avec le Comptoir des produits sidérurgiques (contrôlé par la CSSF). La pratique n'est donc pas à l'organisation régionale. Dans le domaine des prix est en place un double contrôle, celui de la CSSF et celui des ministères de l'Industrie (direction de la sidérurgie) et des Finances (direction du contrôle des prix). Les relations sont donc directes entre ces deux parties, et les entreprises n'ont pas, en théorie, d'emprise directe sur ces éléments. Mais avec la forte concentration dont on a montré la mise en place dans les années 1960, en réalité, les dirigeants des quatre grands groupes, à commencer par Usinor, sont impliqués dans ces relations directes avec l'État, car ils appartiennent aussi au Conseil de direction de la Chambre Syndicale.

Le contrôle des prix n'implique pas pour autant la fin du secret des prix de la part de la CSSF et des entreprises… malgré les tentatives renouvelées pour tenter d'obtenir des statistiques précises en ce domaine[29]. Ces prix sont donc fixés sur des estimations de coûts de revient qui sont plutôt larges[30], d'où l'intérêt pour d'avoir des usines performantes ce qui permet de dégager des profits considérables, dans certains cas. Mais les grands patrons d'Usinor ne l'admettent toujours pas aujourd'hui[31]. A la fin des années 1960, les coûts de revient étaient largement plus bas dans le Nord-Pas-de-Calais qu'en Lorraine (187 F/tonne contre 204 F/tonne). Les choses vont changer assez vite à partir des années 1970 et surtout 1980, sous les contraintes de la concurrence mondiale et de la crise, toutes les entreprises vont devoir moderniser leurs méthodes de gestion. Il faut désormais regarder d'un peu plus près les dépenses. Usinor et Sacilor n'ont plus le choix, ils doivent rétablir leurs comptes, puisque Bruxelles interdit désormais que l'acier européen reçoive des subventions.

Entre 1982 et 1995, malgré la décentralisation, la nationalisation de la sidérurgie a abouti à former un énorme ensemble industriel directement géré à l'échelle nationale, même si le degré d'autonomie des unités de production est un peu augmenté. Mais on prépare la privatisation dès 1991, au moins dans les têtes[32]. Malgré toutes les mesures nationales et locales, le groupe Usinor et Sacilor est à nouveau, en 1986-1987, dans une situation financière

---

[28] A ce sujet, les conceptions nationales et locales peuvent parfois s'opposer dans leurs finalités.

[29] Comme le précise Jacques Ferry, cité par P. MIOCHE (*Jacques Ferry et la sidérurgie française depuis la Seconde Guerre mondiale*, P.U. de Provence, 1993)

[30] Voire dans certains cas manipulés car basés sur des données volontairement biaisées (F. MEYSONNIER, citant une note de J. Ferry du 13 février 1954, *in* « Le calcul des coûts de revient dans la sidérurgie : de la Seconde Guerre mondiale à la nationalisation », Actes du Congrès d'Angers de l'Association francophone de comptabilité, P.U. Metz, 2000), d'où l'intérêt particulier d'utiliser les enquêtes faites en Allemagne par les entreprises du même secteur sur la sidérurgie française.

[31] Entretien avec P. Aussure (dir. gén. Usinor jusqu'en 1981), son rapport général à M. Echtegoyen (PDG d'Usinor), *Améliorations possibles des structures industrielles dans la sidérurgie française*, doc. interne, 1981) et J. Leclerc, « Hommage à René Damien, visionnaire, mondialiste et décideur », *La Revue de Métallurgie*, juillet-août 2002.

[32] *ibid.*

très délicate, avec plus de 12 milliards et demi de francs de pertes pour 72 milliards de francs de chiffre d'affaires. Mais la situation semble nettement s'améliorer dès 1987, avec une réduction par deux de ces pertes. C'est dans les produits longs que la situation est la plus dure et les pertes les plus élevées. Le marché mondial est en surcapacité et les exportations deviennent de plus en plus difficiles. C'est donc dans les produits plats que l'avenir semble se jouer. Sur environ 90 000 salariés du groupe, on estime que 30 000 sont condamnés d'ici à la fin de l'année 1990.

Pourtant, - et ce n'est pas paradoxal -, le groupe a déjà fait de gros progrès dans la production. En quelques années, la productivité a doublé. On avoue alors discrètement que la situation de sous-effectif stimule les imaginations et « remotive » quelque peu les troupes. Le message largement diffusé par la direction semble alors être bien passé : soit on devient meilleur, soit les emplois sont perdus pour le groupe et la région. C'en est bien fini de « l'acier de papa ». Désormais, la norme c'est le zéro défaut. On fait donc la traque aux retards, gaspillages et autres dysfonctionnements, on crée des « cercles de qualité ». Si les syndicats jugent positive l'amélioration de la qualité, ils jugent hypocrites toutes ces tentatives de remotivation, alors que les réductions d'effectifs se poursuivent. Dès 1987, certaines unités renouent avec les bénéfices· Mais une nouvelle crise, plus conjoncturelle, s'annonce en 1991-1992. A partir de 1993, la situation semble durablement stabilisée. A cette époque, Usinor fonde sa croissance sur le resserrement de son éventail de produits vers le haut de gamme (aciers plats au carbone et aciers inoxydables), le renforcement de ses positions européennes, le déploiement à l'international, notamment au Brésil, en Thaïlande et aux États-Unis, ainsi qu'au Japon à travers une alliance stratégique avec Nippon Steel.

Depuis 1995, le groupe Usinor privatisé s'est recentré sur les activités sidérurgiques, liquidant les participations que le groupe avait pu acquérir dans divers secteurs. Il a profité d'un cycle ascendant pour l'ensemble de la sidérurgie européenne qui, depuis 1998 n'arrive plus à suivre la demande intérieure à tel point que les importations de l'Union doivent augmenter. Il a sans doute aussi profité des mesures d'assainissement qui ont été opérées dans le groupe après la privatisation, en particulier les regroupements et échanges transfrontaliers qui renforcent la spécialisation de ses unités, désormais majoritairement orientées sur les aciers plats au carbone, et contribuent ainsi à augmenter encore sa productivité. De ce fait, ces nouvelles orientations s'accompagnent à nouveau d'une vague de fermetures et de licenciements. En janvier 2003, le groupe Arcelor, né de la fusion de l'espagnol Aceralia, du français Usinor et du luxembourgeois Arbed, qui emploie 106 000 personnes dans le monde, vient de confirmer qu'il cessera d'investir progressivement dans certaines usines « non concurrentielles » françaises, allemandes et belges, jusqu'à leur fermeture, et qu'en France au minimum 1500 emplois devraient être supprimés dans les trois ans, officiellement en raison de sa surcapacité de production. La principale branche concernée sera celle des « aciers plats au carbone » qui représente aujourd'hui près de la moitié du chiffre d'affaires total.

CONCLUSIONS

Jusqu'en 1995, les relations très étroites de la sidérurgie française avec les pouvoirs publics ont été particulièrement importantes pour ce secteur et pour la région Nord-Pas-de-Calais. Avant la première grande crise sidérurgique de l'après-guerre, la région Nord-Pas-de-Calais avait déjà, de manière indirecte, bénéficié de prêts publics ou aidés qui avaient permis l'installation du premier site français de sidérurgie sur l'eau, à Dunkerque. Celui-ci a bénéficié de gros investissements de l'État en terme d'aménagement du territoire. A cette époque, la région Nord-Pas-de-Calais fait office de région innovante, inaugurant les installations les plus modernes. Pourtant, des erreurs ont déjà été commises quand l'État, pour des raisons politiques et sociales, empêche la fermeture des unités les plus vétustes tout en

favorisant les avancées technologiques. La dépendance financière et la crainte de troubles sociaux empêche le secteur de prendre des décisions qui ne sont que remises à plus tard.

L'intervention de la CECA, en 1980, permet aux États une protection provisoire du secteur, avec l'octroi de primes et subventions spécifiques de reconversion et ce, jusqu'en 1988. Entre-temps, la nationalisation du secteur, qui était déjà quasi-public du fait du taux de participation de l'État dans le secteur (les créances de l'État avaient été capitalisées) a des conséquences majeures sur la structure générale de la sidérurgie française : la concentration impérative aboutit à la survie de deux entreprises : Usinor et Sacilor, qui absorbent toutes les autres. La restructuration du secteur a des conséquences plus tragiques encore en Lorraine, et le Nord-Pas-de-Calais peut maintenir de l'emploi, et même ponctuellement en créer. En 1987-1988, les comptes d'Usinor s'améliorent.

A partir de 1982, et des premiers contrats de plan État-régions, s'est mise en place une régionalisation progressive des aides publiques. Mais dans la pratique, les décisions du groupe Usinor restent toutes prises à la direction. Les contacts avec les pouvoirs publics ne s'opèrent qu'au plus haut niveau : en général au cabinet du ministre de l'Industrie, parfois les affaires de l'entreprise sont même évoquées en conseil des ministres (et ceci est tout à fait exceptionnel, même pour une entreprise nationalisée) et négociées à la tête de l'État avec le PDG d'Usinor. Les usines et les collectivités régionales et locales ne font qu'enregistrer ces décisions qui entraînent pourtant pour ces dernières des charge accrues, avec le transfert de nombreuses compétences de l'État aux régions.

Les conséquences, sur le tissu régional et local, de ces crises à rebondissement, sont inégales. Elles aboutissent au renforcement des difficultés dans l'ancien pays minier au bénéfice du Dunkerquois où les installations nouvelles ont continué à se développer. Les fermetures touchent durement la région entre Valenciennes et Denain, déjà très fragilisée par la crise charbonnière. Sur le littoral, le développement local est certes dynamisé par le pôle Sollac-Atlantique d'Usinor, mais c'est un développement déséquilibré qui se fait au profit des grandes entreprises et au détriment des PME, même si indirectement de nombreux emplois de service découlent de la présence de ces grosses structures.

Alors que dès 1993, on prépare la privatisation du secteur, de nouvelles difficultés pointent à l'horizon. Mais elles sont de nature différentes de celles des années précédentes. Le secteur européen de l'acier a beaucoup changé, la concentration s'y est accrue et surtout la mondialisation est à l'ordre du jour. De ce fait, l'analyse des difficultés à l'échelle régionale devient secondaire pour l'entreprise qui prévoit sa survie par des stratégies à l'échelle européenne et mondiale. Reste encore la pression politique et sociale qui oblige à prendre en compte à l'échelle régionale et locale les conséquences de ces nouvelles stratégies, d'où parfois encore des tergiversations avant les décisions de fermetures qui néanmoins arrivent tôt où tard. Les pouvoirs publics n'ont guère le choix et continuent même, par l'intermédiaire de la région à distribuer de très nombreuses primes ou subventions pour le maintien local de l'emploi.

Les évolutions technologiques ont désormais poussé, pour les produits ordinaires, à la création de petites unités, autour des mini-aciéries, ce qui a, localement, permis l'implantation de petites usines, mais a condamné les grandes. Le bilan ouverture-fermeture est largement déficitaire, car la productivité continue à s'améliorer en même temps que la redistribution à l'échelle européenne et mondiale des activités se poursuit, comme dans le cas d'Usinor, devenu après la fusion avec deux autres majors européens, Arcelor. Certes, des implantations persistent en France, mais la région Nord-Pas-de-Calais est loin d'être le centre du réseau de production du nouveau groupe et la tendance à l'implantation ou la transplantation d'unités hors de cette région, tout comme hors France (y compris ailleurs en Europe) se poursuit. Dans les unités qui demeurent implantées dans le Nord-Pas-de-Calais, plus de 95 % sont contrôlées

par les grands groupes[33] et sont donc constamment sous la menace d'une décision de délocalisation.

Dans le Nord-Pas-de-Calais, la sidérurgie employait 42 000 personnes en 1962, elle n'en emploie plus que 16 000 aujourd'hui. Les activités sidérurgiques ont progressivement glissé du Valenciennois vers le littoral, délaissant presque totalement les abords de l'ancien bassin charbonnier[34]. La région a pu cependant, grâce à une position géographique renforcée par les investissements publics français et européens faits en matière de voies de communication (autoroutes et TGV), se reconvertir vers plus d'activités tertiaires. Elle reste encore aujourd'hui une grande région industrielle[35] dans laquelle la sidérurgie trouve encore sa place, mais une place très largement réduite par rapport aux espoirs suscités par les investissements privés et publics faits au cours des années 1960 et 1970. Autrement dit, au cours de la période, la sidérurgie est passée d'un statut protégé d'activité stratégique à une activité industrielle banalement ordinaire et soumise à l'intensification de la concurrence à l'échelle mondiale. La région ne peut qu'accompagner socialement les décisions prises tout à fait en dehors d'elle, de plus en plus loin et sans véritable contrôle ni de l'État français, ni des autorités européennes.

---

[33] Données 1995, Minefi/Drire-NPC : 97,4 % par des groupes (dont 11,1 % groupes étrangers), 0,7 % par des groupes régionaux.

[34] Mais aujourd'hui, il nous semble que celui-ci n'est pas le plus en difficulté en terme de potentiel d'emploi, car il est mieux situé par rapport au seul vrai pôle dynamique d'emploi, l'agglomération lilloise que le Valenciennois qui aujourd'hui encore a du mal à garder les grandes entreprises industrielles qui y sont restées ou s'y sont réinstallées.

[35] L'industrie y représentait 32,9 % des emplois en 1997. Les trois premiers secteurs industriels sont le textile, l'agroalimentaire et la sidérurgie.