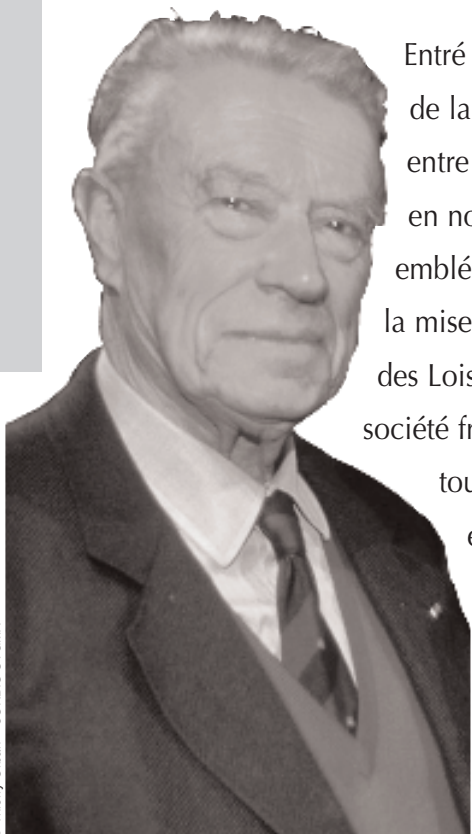


# FRANÇOIS CEYRAC, LE PATRON DU SOCIAL



© Thierry Orlan - CORBIS SYGMA

Entré à l'UIMM en juin 1936, lors de l'arrivée de la Gauche au pouvoir, François Ceyrac, entre temps devenu patron des patrons, terminera sa carrière en novembre 1981, autre date emblématique de l'histoire de la Gauche. De la mise en œuvre de la semaine de quarante heures à celle des Lois Auroux, ce témoin privilégié des changements de la société française sera, quarante-cinq ans durant, le partenaire de toutes les évolutions du monde du travail et un acteur de premier plan de la modernisation de nos entreprises. L'accompagner dans l'évocation de sa carrière, c'est rencontrer avec lui tous les entrepreneurs, syndicalistes ou hommes politiques qui ont écrit l'histoire sociale de notre pays au xx<sup>e</sup> siècle.

Entretien mené et mis en forme par **Bernard COLASSE** – UNIVERSITÉ PARIS IX-DAUPHINE – et **Francis PAVÉ** – CSO - ENPC

**G & C :** *Comment passe-t-on de Sciences Po à l'UIMM ?*

**François Ceyrac (F. C.) :** Par hasard ! Aux Sciences Po, après avoir terminé mon diplôme, je suis entré dans l'écurie de Pierre Laroque pour préparer le Conseil d'État. À l'époque, c'était le système des écuries, il n'y avait pas l'ENA. On préparait de cette façon le Conseil d'État, le quai d'Orsay, la Cour des comptes, etc.

Cela se situait en octobre 1935. À l'époque, le Conseil d'État recrutait, bon an, mal an, de trois à quatre nouveaux. Il y avait deux écuries, soit trente à quarante personnes au total ; on savait très vite, d'abord le nombre de places qui étaient disponibles au Conseil d'État et, ensuite, comme nous vivions ensemble quotidiennement, ceux qui avaient une chance aujourd'hui

d'hui et ceux qui pouvaient en avoir une demain. À la fin de la première année, je me suis dit, avec Pierre Laroque, que j'avais des chances pour l'année d'après mais que, dès à présent, les trois camarades qui devaient rentrer au Conseil d'État étaient choisis. Deux d'entre eux furent d'ailleurs de très bons amis. La règle, à l'époque, pour continuer ses études – j'allais avoir vingt-quatre ans et j'en avais assez d'être à la charge de mes parents –, c'était de chercher un secrétariat qui vous donnerait du temps et, en même temps, vous permettrait de vivre. Aux Sciences Po, Seydoux, le premier des Seydoux, qui a été secrétaire général de Sciences Po, s'occupait de ces choses-là. Je lui en ai parlé, il m'a inscrit et j'ai reçu un coup de téléphone d'un garçon qui s'appelait Pierre Waline,

professeur de droit social aux Sciences Po. En fait, il était secrétaire général de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières.

Je le rencontre donc en juin 1936. Il se passait des choses... Les grèves étaient générales et l'UIMM était en train de renforcer ses effectifs pour faire face à la demande. Il m'a donc pris. J'ai été embauché à l'UIMM pour un délai d'un an. Je devais me présenter au Conseil d'État l'année d'après. J'ai été reçu par le président de l'UIMM, un personnage tout à fait distingué, M. Richemond, l'un des signataires des accords Blum de 1936 et, le lendemain, je suis entré à l'UIMM. J'ai été affecté au service des conventions collectives et de la législation du travail. Comme on venait d'instituer la loi des quarante heures, il fallait mettre en œuvre une procédure complexe : cette loi posait le principe et les applications se faisaient par décrets professionnels. Il y avait donc, pour l'ensemble des industries des métaux, un décret considérable puisqu'il y a une dizaine de branches dans l'industrie des métaux, de l'automobile jusqu'au fabricant de trombones. On avait constitué une commission paritaire de quarante ouvriers et de quarante patrons et on y allait franco. Je ne savais rien faire...

**G & C :** *Quel apprentissage !*

**F. C. :** Une chance ! M. Pichon, délégué général de l'UIMM, qui avait été secrétaire général de la présidence de la République sous Raymond Poincaré pendant la Guerre de 14, était un homme du Conseil d'État. Il m'a dit : « *Puisque vous ne savez rien faire, vous allez apprendre en étant le secrétaire de la Commission* ». Là, j'ai eu affaire au « *gratin* » des patrons de la métallurgie, présidés par le baron Petiet, président de la Fédération de l'automobile. Ces messieurs (nous avions des réunions préparatoires) avaient tous leur règle à calcul alors que moi, je ne savais même pas ce que c'était... On n'apprenait pas ça pour entrer au Conseil d'État !

Tout de suite, j'ai trouvé un camarade de Centrale qui m'a appris les mystères de la règle à calcul. Ensuite, je me suis précipité sur un petit album de technologie pour apprendre la technologie de la métallurgie. J'ai passé mes nuits à ça et, au bout de quinze jours, j'en savais assez pour comprendre. Pendant deux mois, nous avons travaillé à la cadence de deux réunions paritaires par semaine, préparées par d'autres réunions... Je faisais le procès-verbal et je préparais les dossiers.

---

## DÉTENTEUR DES SECRETS ET RESPONSABLE DES DOSSIERS...

Ça a été pour moi une période extraordinaire parce que, au lieu d'être dans un petit bureau à faire des notes, j'étais là avec des chefs d'entreprise qui discutaient « *leur bout de gras* », si je puis dire... Ils discu-

taient de ce qu'allaient être les conditions de gestion de leurs entreprises avec le passage de quarante-huit heures à quarante heures... J'étais « *sur le tas* » et, quand je rentrais à l'UIMM, c'est moi qui apprenais aux gens de l'UIMM ce qui s'était passé dans la journée ! J'étais à la fois le détenteur des secrets et le responsable des dossiers.

Ça m'a donné deux mois de travail intensif, durant lesquels je n'ai pas beaucoup dormi... Mais j'étais jeune, je maniais ma règle à coulisse avec impétuosité, j'apprenais la technologie et, au mois d'octobre, j'étais devenu bon. Je connaissais personnellement quarante patrons, j'avais rendu un service à chacun d'entre eux en faisant des notes spéciales sur les points qu'ils ne comprenaient pas, etc. Je me suis aperçu que, dans la vie, il fallait d'abord rendre service, montrer qu'on était utile concrètement. Cela m'a évité la formation bureaucratique, c'est-à-dire celle de l'homme qui fait des notes et ne sait pas où ces notes vont.

Là, j'ai donc rencontré quarante chefs d'entreprise pendant deux mois, deux fois par semaine. Le dernier jour – le 2 ou 3 octobre je crois, à deux heures du matin, alors que la dernière séance venait de se clore – on sort sur le perron du ministère du Travail, 127 rue de Grenelle, et le baron Petiet, qui était un homme qui savait vivre, dit : « *Messieurs, pour vous remercier de votre collaboration pendant ces deux mois, je vous emmène tous au bordel !* » Je vous laisse imaginer la terreur panique qui s'est emparée des quatre-vingt-cinq de la délégation, honnêtes pères de famille ou gens qui pensaient, à deux heures du matin, avoir le droit d'aller se coucher plutôt que d'aller au bordel... Au bout de deux minutes, le baron Petiet et moi, nous nous sommes retrouvés seuls. Il m'a demandé : « *Ceyrac, vous êtes candidat ?* » Je lui ai dit : « *Bien sûr !* ».

Nous sommes allés boulevard Edgar Quinet où était installé le Sphinx, une maison distinguée. Ce qui fait que j'ai appris à la fois la loi des quarante heures et le bordel. Des choses importantes pour la vie ! Je n'ai cependant pas continué à fréquenter le bordel...

**G & C :** *Mais vous êtes resté longtemps à l'UIMM...*

**F. C. :** Oui, j'y suis encore. Voilà comment j'ai débuté dans la vie, par le plus grand des hasards.

**G & C :** *Et alors, cette période à l'UIMM ?*

**F. C. :** J'ai travaillé avec enthousiasme parce que c'était pour moi la réalité de la vie, après de longues études qui commençaient à devenir un peu sèches et désossées. J'y ai trouvé le contact des gens, celui que j'avais découvert dans ma délégation de quarante chefs d'entreprise. J'y ai également connu quarante ouvriers ! Jean-Pierre Timbaud, par exemple, qui a été fusillé à Châteaubriant, était l'un des deux leaders de la délégation ouvrière. J'étais ravi d'entendre ces gens-là ! Jean-Pierre Timbaud, par exemple, interpellait le baron Petiet : « *Alors, mon baron, on ne veut pas répondre !* » Et le baron répondait : « *On ne fait pas boire un âne qui ne veut pas boire* »

## « VOULOIR SE JUSTIFIER, C'EST UNE IMBÉCILLITÉ »

J'y ai aussi appris qu'il y a des questions auxquelles il ne faut jamais répondre. L'idée de vouloir se justifier, c'est une imbécillité. Il y a des problèmes qu'on résout et il y a des problèmes qu'on ne résout pas. Le général de Gaulle m'a dit la même chose plus tard : « *On vit avec des problèmes et on résout quelques-uns d'entre eux* ».

Pendant ces deux mois, j'ai appris tout ce que j'avais à apprendre ; le reste, je l'ai appris plus tard, en captivité. J'étais un modeste sergent-chef au 126<sup>e</sup> régiment d'infanterie dans un stalag – la deuxième chance de ma vie –, c'est-à-dire à l'abri de l'élitisme des officiers qui étaient coincés dans leurs oflags et bloqués dans des tournois de bridge ou des cours de philosophie.

Moi, j'étais avec les braves types. On était en train de travailler, on vous envoyait au boulot, etc. Et un jour, je me suis aperçu que j'étais sous-officier et qu'en vertu de la Convention de Genève, j'avais le droit de refuser de travailler. J'ai donc refusé de travailler dans les petits commandos et j'ai été rapatrié dans un grand camp, un de ces camps admirables où il y avait cent mille prisonniers répartis en quatre populations : les Anglais et l'empire britannique (25 000), les Polonais (25 000), les pays centraux – Yougoslaves et autres « *bicots* » – (25 000) et 25 000 Français. Quatre morceaux séparés par des barbelés.

Je n'étais rien quand je suis arrivé là, j'étais minable ! J'arrivais d'un petit commando et j'ai été affecté à la pire des corvées du camp : « *la pompe à merde* ». Ça a duré trois mois, au bout desquels j'ai commencé à intriguer... Mais je suis parti de zéro ! C'est ça qui m'a intéressé. Là, sans mon petit capital d'études français ou de bourgeoisie française, j'étais nu parmi des gens nus. J'ai terminé en avril 1943 ; entre temps, j'étais devenu le numéro deux du camp. Par arrivisme personnel, ambition débridée et, je dirais, la vie...

J'ai été rapatrié parce que, un beau jour, des gens des bureaux sont venus faire un appel pour renforcer les mines de charbon du Nord. J'ai eu le plaisir de figurer sur la liste d'une mine du nord que présidait un de mes oncles. J'ai fait deux jours dans la mine n° 2, puis je suis rentré en Corrèze voir mes parents et, de là, je suis rentré à l'UIMM où j'ai repris mon petit boulot.

(1) La Confédération Générale de la Production Française est née en 1919, suite à l'intervention du Ministre du Commerce de l'époque, de la nécessité pour le patronat de se faire représenter au sein de l'Organisation internationale du travail. Après la crise de 1936 et suite aux accords Matignon, la CGPF transforma la signification du 'P' qui, de Production, devint Patronat. Tout comme les Confédérations ouvrières, la CGPF fut dissoute par la loi du 16 août 1940. À la Libération, un nouveau Conseil National du Patronat Français se constituera sous la tutelle de Georges Villiers qui restera son président jusqu'en 1965. Le CNPF connaîtra un changement de statut et d'orientation, suite à la crise de 1968, réforme adoptée le 28 Octobre 1969 qui renforce l'organisation fédérale et affirme ses orientations libérales et sa volonté

Les choses avaient beaucoup changé en mon absence. La CGPF (1) avait été dissoute par Vichy, avec la CGT. On avait créé des comités d'organisation, c'était le système des professions de Belin (2). Ces comités professionnels remplaçaient le système syndical, l'UIMM était en veilleuse, mais on était quand même le nez sur nos professions.

© LAPI-VIOLETT

« Le système des professions de Belin remplaçait le système syndical, l'UIMM était en veilleuse, mais on était quand même le nez sur nos professions ». René BELIN, secrétaire d'État au Travail et son directeur de cabinet, Francis MILLION (à dr.) en novembre 1941.

Je me suis occupé de choses variées, en particulier de choses un peu accessoires. Le problème du logement d'un côté et, de l'autre, le problème des salaires que le créateur de l'Oréal, Eugène Schueller, traitait sous la forme du «  *salaire proportionnel* ». Schueller s'était mis dans la tête qu'il fallait réformer le système des salaires ; il avait monté un système extraordinaire dans lequel les salaires devaient varier en fonction d'un cer-

de promouvoir la fonction d'entreprise au service du développement économique. Le MEDEF se substitue au CNPF en 1998, sous la présidence d'Ernest-Antoine SEILLIÈRE.

(2) René BELIN, autodidacte issu du ministère des P.T.T. et planiste convaincu fut nommé ministre de la Production industrielle et du Travail dès 1940. Il est à l'origine de la Charte du Travail du 26 octobre 1941 qui substituait aux syndicats des organismes professionnels ou interprofessionnels, les corporations, selon le principe du syndicalisme unique (non pluraliste). Les corporations étaient le pendant social des Comités d'Organisation professionnels destinés à ordonner toute la vie économique française et réalisant ainsi une économie dirigée.

tain nombre de paramètres économiques. Naturellement, c'était un système qu'on imaginait quand il n'y avait pas de salaires, pendant la guerre : ça n'a, bien sûr, jamais marché.

---

« J'AI ÉTÉ L'HOMME DE MONSIEUR MEUNIER »

Vient la Libération : le CNPF est, si je puis dire, reconstitué. Georges Villiers (3) est nommé président, avec un vice-président économique et un vice-président social. Le premier était Pierre Ricard, le délégué général de la fonderie, un homme d'une prodigieuse intelligence, et l'autre, un petit patron de la construction électrique de Levallois-Perret, employant cent cinquante ouvriers : M. Meunier, qui venait aussi de l'UIMM. Comme disaient mes patrons : à l'UIMM, « *il n'a pas d'usages* ». Il avait des mouchoirs bariolés, il ne savait pas se conduire et n'était manifestement pas mondain, mais j'ai découvert en lui un homme remarquable. Le sentant un peu seul, M. Pichon, qui avait toujours de bonnes idées, me dit : « *Ceyrac, vous serez le secrétaire de M. Meunier. Il ne se sent pas bien dans la maison, mais il est notre président et je respecte les présidents* » (c'était en des temps très anciens...).

J'ai donc été l'homme de M. Meunier. C'était un personnage extraordinaire, d'une humanité, d'un sens des réalités, d'une largeur d'esprit ! Quand le CNPF s'est installé, il a fallu un président social. M. Villiers a donc demandé à M. Meunier, qui était le président social de l'UIMM, la plus grosse organisation patronale, de devenir président social du CNPF.

M. Meunier m'a dit : « *Je veux bien aller dans cette boutique, mais à la condition que vous me suiviez* ». Je l'ai suivi. L'UIMM m'a fait une belle lettre en me disant : « *Partez donc pour le CNPF, puisque le président Meunier le demande. Mais, si par hasard vous ne vous y plaisez pas, vous avez le droit de revenir* ».

J'ai été nommé secrétaire général de la commission sociale qui faisait l'équilibre avec la commission économique générale et je le suis resté jusqu'en 1965. Puis M. Meunier s'est retiré de la présidence de l'UIMM et, curieusement, on a pensé que j'étais capable de lui succéder.

J'ai demandé à démissionner du CNPF parce que je ne pouvais pas être, à la fois, un salarié du CNPF et le président social de l'UIMM qui était le plus gros contributeur financier du CNPF. J'ai donc été nommé président de Syam & Dreyfus et je suis devenu chef d'entreprise en 1965. J'ai ensuite été élu président de l'UIMM et, à ce titre-là, je suis devenu vice-président du CNPF. Puis le jour où Huvelin (4), qui était président du CNPF, a pensé à se retirer, en 1972,

---

(3) Georges VILLIERS (1899-1982) Président du CNPF de 1946 à 1965.

on m'a proposé de le remplacer, toujours par le plus grand des hasards. Je me suis laissé faire, comme toujours... Voilà mon histoire. J'y suis resté jusqu'en décembre 1981, après neuf ans de présidence.

**G & C :** *Cela fait de vous un grand témoin. Quelle était la situation à l'époque ?*

**F. C. :** Oui. J'ai été témoin et un petit peu actif... Pour répondre à votre question, si j'ai vécu cette situation à deux titres – comme secrétaire général de la commission sociale, puis comme président de l'organisation – je l'ai aussi vécue comme chef d'entreprise. J'avais cinq cent vingt ouvriers à Vincennes et, par la suite, j'ai dirigé une entreprise, à Poissy, qui employait huit cents ouvriers. J'ai donc vécu l'entreprise, petite et moyenne.

---

« LE CHEF D'ENTREPRISE DOIT FAIRE  
SON BOULOT ET CE, EN TOUTE LIBERTÉ,  
EN TOUTE RESPONSABILITÉ »

Au fond, l'histoire de l'entreprise, je la vois de la façon suivante. Elle est conditionnée par deux choses.

Le premier moteur, c'est l'environnement. L'organisation professionnelle devait, selon moi, créer un environnement favorable au fonctionnement des entreprises et non pas les gérer ou les censurer.

Deuxième moteur : le chef d'entreprise. À l'intérieur de ce conditionnement général, le chef d'entreprise doit faire son boulot et ce, en toute liberté, en toute responsabilité.

C'est la conjugaison de ces deux moteurs qui fait bouger l'entreprise. J'y ajouterai les syndicats ouvriers, avec la revendication et le souci de la productivité.

**G & C :** *Quel était cet environnement dans l'immédiat après-guerre ? Quelle a été la contribution des instances patronales à la création de cet environnement ?*

**F. C. :** Les choses ne sont pas faites tout à fait au hasard. Il y a, dans l'évolution d'une période comme les trente années dont nous parlons, des données profondes – je ne suis pas marxiste, rassurez-vous – mais qui, quand même, conditionnent et expliquent certaines évolutions.

Ça part de 1950. On peut dire que jusque-là nous étions encore dans la période glaciaire. Tout était bloqué. C'était le prolongement des années 40. Les salaires étaient bloqués, les conventions collectives n'étaient pas autorisées, la loi n'avait pas été rétablie. Jusqu'en 1950 les entreprises françaises ont vécu sans contact avec l'étranger, sans aucune capacité d'initiative.

L'Occupation, pour les entreprises, a duré jusqu'en 1950, parce que les conditions générales ne permet-

---

(4) Paul HUVELIN (1902-1996) Président du CNPF de 1965 à 1972.

taient pas aux pouvoirs publics de rendre la liberté des prix et des salaires, de rendre la liberté tout court.

En 50, où en étions-nous ? Nous étions dans la Lune. Depuis dix ans, les entreprises françaises ne travaillaient plus. Ou bien, elles travaillaient pour l'occupant ou pour les petits besoins français. Il n'y avait plus de concurrence internationale. On a été totalement protégés par l'Occupation, mais nous étions protégés comme des prisonniers. Les chefs d'entreprise français dirigeaient leur entreprise comme en 1939. Rien n'avait bougé. Il faut avoir vu ça, l'avoir vécu comme je l'ai vécu, pour se rendre compte ! C'était prodigieux !

La loi de février 1950 a redonné la liberté des conventions collectives, et, progressivement, la liberté en matière de salaires. Nous sommes alors rentrés dans la première décennie de ce que j'appellerai le retour à la liberté des entreprises.

La première étape a été un constat, qui s'est opéré de deux façons. D'abord, en liaison avec un service qui avait été créé par l'État, le service de la productivité. Il était dirigé par un inspecteur des Finances qui s'appelait Ardant, un homme remarquable ; on s'est préoccupé de savoir ce que c'était que la compétitivité des entreprises françaises, on appelait ça la productivité. Mais pour savoir, il faut se comparer aux autres et il y avait dix ans qu'on ne les connaissait plus. On ne connaissait que les Allemands !

On a mis en place les commissions de productivité. On a envoyé des gens en Amérique, parce que c'était l'Amérique qui était la référence – quand on a vu arriver les Buick, comparées aux tacots que nous avions dans les années 50... – on a envoyé une cinquantaine de missions professionnelles pour aller voir dans les entreprises américaines quels étaient les modes de gestion, etc. On a beaucoup appris parce que ces missions revenaient et, ensuite, chacune – fonderie, automobile, mécanique, je parle pour les métaux – rassemblait ses adhérents et on faisait passer l'enseignement.

On se préoccupait aussi de reprendre des contacts directs, en dehors d'envoyer le plus de monde possible en Amérique sous le couvert de la productivité. Ça a été une étape très importante.

Elle a déclenché chez M. Villiers l'idée qu'il fallait absolument organiser l'utilisation rationnelle de ces travaux. Et ceci, sur une période longue, permanente. Le problème de la productivité devenait non pas une question occasionnelle, mais une question permanente, de vie ou de mort.

---

## L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

C'est ainsi qu'en 1953 a été créé l'Institut de l'Entreprise. L'opération s'est faite en deux temps : d'abord, un centre d'étude puis un centre de formation. Le centre d'étude serait chargé de réfléchir, de

piloter et de nourrir le centre de formation. Pour un centre de formation, il fallait un endroit : on a donc acheté une propriété à Jouy-en-Josas et on y a installé des professeurs, qui venaient de l'entreprise en général et représentaient ce qu'il y avait de meilleur chez nous, et aussi des Américains de toutes sortes, des gens censés être capables de nous apporter ce qui s'était passé et ce qu'il fallait savoir.

Donc, en 1953, création du Centre de Recherches et d'Études des Chefs d'Entreprise (CRC), ancêtre de l'Institut de l'Entreprise (5) : section d'études générale à Paris ; école de formation des cadres et futurs dirigeants à Jouy-en-Josas. Ça a fonctionné très bien et, à Jouy-en-Josas, sont passés des centaines de chefs d'entreprise et des milliers de cadres supérieurs. On a divulgué là les enseignements des missions de productivité et de tous les contacts que Jouy-en-Josas établissait avec d'autres organismes internationaux – français, allemands, anglais, etc.

**G & C :** *Vous avez perçu très concrètement les résultats de cette formation dispensée par l'Institut de l'entreprise ?*

*Dans les entreprises, vous sentiez que ça se transformait ?*

**F. C. :** Oui, peu à peu, parce que d'autres éléments sont venus jouer dans le même sens que les missions de productivité et que l'Institut de l'Entreprise : l'Europe s'annonçait. Après quelques débats un peu difficiles, on a créé la Communauté du charbon et de l'acier. C'était la première fois que des entreprises françaises se trouvaient confrontées à des entreprises étrangères, et notamment allemandes, en matière de sidérurgie. Ça a flanqué à mes amis de la sidérurgie une pétoche verte. Pierre Ricard a essayé de se défendre par tous les moyens. Finalement, comme il était très intelligent, il a compris qu'il fallait jouer à fond ce premier contact. Et le premier contact vrai entre entreprises européennes s'est établi au sein de la Communauté du charbon et de l'acier. Nous regardions un peu comment chacun d'entre nous tirait les leçons de l'Amérique. Il y avait les bons élèves et les mauvais élèves.

---

## LA NAISSANCE DE L'EUROPE DES PATRONS

Puis on s'est lancé dans la construction de l'Europe proprement dite. C'est un mouvement cohérent. On avait appris de l'Amérique ce qu'il fallait faire. Maintenant, entre bons élèves européens, on se confrontait dans le cadre de l'Europe.

La conclusion de tout ça, ce fut la création en 1958 d'une organisation patronale européenne, le CIFE (Committee of Industrial Federations of Europe).

---

(5) L'Institut de l'Entreprise est créé en 1975 par François CEYRAC, Jean CHENEVIER et François DALLE et fait suite à la Section d'Études Générales du CRC, conçue dès l'origine pour les Chefs d'Entreprise en exercice. L'école créée par le CRC à Jouy-en-Josas sera définitivement intégrée au Groupe HEC en 1998.

© Collection ROGER-VIOLLET

Première séance de la Commission supérieure des conventions collectives au ministère du Travail sous l'égide de Pierre Garet, ministre du Travail. 5 septembre 1952.

On l'a installé à Bruxelles et j'ai été nommé secrétaire général de la commission sociale du CIFE. À Bruxelles, nous nous sommes aperçus qu'en matière sociale, nous parlions chacun un langage incompréhensible à l'autre. Nous avons vécu complètement isolés depuis au moins vingt ans ! Au bout de deux séances, je me suis rendu compte que ce n'était pas la peine de continuer et j'ai proposé à mes amis de faire un cours de terminologie : comment appelez-vous ceci ? comment appelez-vous cela ?

Par exemple, le syndicalisme français était absolument incompréhensible pour les Allemands. Il n'y a que les Italiens qui étaient arrivés à un degré de sophistication suffisant pour comprendre notre système syndical. On s'est expliqué longuement, on a passé six mois, à raison d'une séance par semaine, à s'expliquer comment on vivait.

Ensuite, nous avons commencé à appliquer le traité de Rome et les premiers articles sur l'égalité des salaires masculins et féminins, etc. Nous nous sommes alors aperçus que nous étions à cent coudées les uns des autres. Nous avons eu des discussions effroyables ! Je suis resté pendant six ou huit ans secrétaire général de cette commission et je dois dire que c'est là qu'on a vu, sur un plan technique, l'Europe venir appuyer tous les éléments qui se faisaient jour à notre niveau

en matière de concurrence. Parce qu'en même temps qu'on apprenait à parler, la concurrence s'installait. Alors là, il fallait que les chefs d'entreprise apprennent.

Le dernier point sur lequel l'Europe nous a apporté un concours très concret, c'est le système de l'assurance-chômage de l'Unedic. L'industrie française s'était endormie pendant dix ans, et l'Europe remettait en cause les structures, les habitudes ; il fallait donc s'attendre à des mouvements de main-d'œuvre. Il y avait des entreprises condamnées à mort pour vétusté, il y en avait d'autres qui se développaient avec une activité extraordinaire. Bref, il fallait trouver de la souplesse. Or, en matière de main-d'œuvre, nous avions un système totalement désuet : l'assistance chômage.

Il existait depuis longtemps des fonds de chômage. Ils avaient été créés là où il y avait du chômage, et on les fermait lorsqu'il n'y en avait plus. Quand ça allait bien, on les oubliait. C'était un système qui n'avait aucune efficacité vraie. C'était le gruyère transformé en assistance sociale ; c'était plein de trous.

Je m'en suis ouvert à des syndicalistes avec lesquels j'étais en confiance ; parce que, comme secrétaire social, je considérais que mon métier c'était d'avoir la confiance de mes collègues – FO, la CFDT,

etc.... En dehors des négociations, nous avions des contacts et je leur ai donc dit : « *Nous allons avoir des problèmes ! Il va y avoir des mouvements de main-d'œuvre et nous n'avons pas un système permettant aux salariés d'être pris en charge entre deux mouvements. Il nous faut un filet secours minimum, un système de sécurité* ».

---

## LA CRÉATION DE L'UNEDIC

Ils ont été tout à fait d'accord. Au mois de mai 1958, je leur ai proposé de nous réunir pour discuter d'un système qui viendrait se substituer aux fonds de chômage pour en faire un système national d'assurance chômage : l'Unedic.

Tout ceci était la conséquence indirecte de l'Europe ! L'Europe commençait à nous faire bouger, qu'on le veuille ou non ! Il fallait donc trouver un moyen de prendre en charge les salariés. Dans notre idée, c'était le chômage frictionnel : bien payé pendant une durée courte. C'est ça qui a été à l'origine de l'assurance chômage de 1958.

Sur ces entrefaites, le Général arrive. Il se trouve qu'il avait comme directeur de cabinet Pompidou, que je connaissais fort bien : j'avais été dans la même khâgne que lui, à Louis le Grand. Je suis allé le trouver et je lui ai expliqué que nous avions ce problème de l'assurance-chômage, comment il s'insérait dans le système européen et pourquoi il fallait expliquer ça au général. Pompidou m'a dit : « *J'en fais mon affaire. Le général vous fera écho* ».

Effectivement, dans un discours de juillet, le général y a fait allusion en disant : « *Je souhaiterais que, dans cette période, les mandataires sociaux, les partenaires sociaux, prennent leurs précautions pour préparer...* » etc., etc. Ce qui nous a permis, avec M. Meunier, de forcer quelques réticences patronales. Parce que les patrons disaient : « *Encore des charges sociales ! Au moment où nous affrontons l'Europe, ce n'est pas opportun !* ». Il fallait leur expliquer qu'au contraire, il était nécessaire, si on ne voulait pas avoir la révolution en France, d'avoir un système d'assurance-chômage efficace.

**G & C :** *On arrive maintenant aux années 60 ; on a l'impression que, dans les années 60, le patronat français s'est ouvert aux idées libérales.*

**F. C. :** Oui. Parce que, un : il y avait la concurrence européenne et, deux : parce que les patrons d'avant 40 étaient morts. Il y a eu un changement de génération. Les garçons que nous avions préparés à Jouy-en-Josas prenaient le pouvoir. M. Villiers avait vu ça très clairement ! Il avait dit : il faut que nous préparions, avec les patrons, les cadres supérieurs qui seront demain les patrons. Je voyais ça, je suivais les choses entreprise par entreprise, c'était extraordinaire !

**G & C :** *Dans le milieu des années 60, si je ne me trompe, le CNPF a publié une charte libérale. Pouvez-vous nous préciser le contexte de cette publication ?*

**F. C. :** Il y avait dans le patronat, comme toujours, c'est normal, deux tendances : celle qui privilégiait le profit – je schématise beaucoup... – et celle qui mettait au premier plan l'harmonie sociale. Il était naturel que, moi, en tant que secrétaire général de la commission sociale, j'apporte à l'harmonie sociale une attention particulière. Il était normal que mes copains de la commission économique générale disent : « *Sans profit, on ne peut rien faire* ».

---

## LE RÉVEIL LIBÉRAL DU PATRONAT

Il se trouvait qu'il y avait quelques personnalités importantes à la commission économique générale, en particulier Pierre de Calan et le patron de Citroën, Bercot. Bercot et Pierre de Calan, appuyés par le président de la Fédération de la mécanique et par Ambroise Roux – Ambroise Roux suivait plus sur un plan intellectuel que par enthousiasme – ont lancé l'idée du profit, cet « *élément mâle de l'entreprise* » comme disait Bercot. Et, tout d'un coup, la commission économique générale, sous l'influence de ces trois hommes, a pris le profit comme thème de réflexion et a considéré qu'il n'y avait rien de plus urgent que de faire une déclaration sur le profit : « *Il fallait remettre le profit à sa place* ».

C'est vrai que le profit était sous-estimé. Il n'était pas à la mode. Par conséquent, peut-être qu'avec un peu d'impétuosité et avec un peu d'excès, on a élaboré cette déclaration sur le profit. Vous voyez ce que ça signifiait. C'était le résultat d'un balancement au sein du patronat. Après avoir dit d'accord pour l'Unedic et pour l'assurance-chômage, on disait d'accord pour le profit. C'est comme ça que les choses marchent !

**G & C :** *N'était-ce pas aussi un peu une réaction au livre de Bloch-Lainé ?*

**F. C. :** J'étais très lié à Bloch-Lainé et son livre a provoqué dans le patronat une tension très vive. Il y a eu le groupe des anti-Bloch-Lainé, avec Pierre de Calan et les intellectuels du patronat. Bloch-Lainé était un homme sympathique et séduisant. Je pense qu'il se trompait un peu, qu'il faisait un rêve un peu abstrait. Mais, je le répète, ça a provoqué des réactions et ces réactions ont été au total bénéfiques. On a été secoué entre Bloch-Lainé et Pierre de Calan, si je puis dire. Le résultat a été que le patronat a été amené à faire un petit effort intellectuel sur ces problèmes, à essayer de comprendre comment ils se posaient. Il n'y a rien de tel, pour faire avancer les choses, qu'une bonne confrontation. Ça nous a occupés jusqu'en 1967.

Pompidou avait succédé, comme Premier ministre, à Michel Debré en 1962. Nous entretenions des liens étroits puisque nous étions, comme je vous l'ai dit,

camarades de Khâgne. En 1967, Pompidou me fait dire par François-Xavier Ortoli qui était alors le commissaire au Plan : « *La France s'ennuie* ». Il était cultivé et pensait à Louis-Philippe. Effectivement, nous nous réunîmes, avec François-Xavier Ortoli et Jacques Delors qui était le responsable du secteur social du Commissariat au Plan, pour dire : qu'est-ce que ça veut dire : « *La France s'ennuie ?* »

#### « LA FRANCE S'ENNUIE » (GEORGES POMPIDOU)

Pompidou avait un sens très rare du mouvement public. Il avait compris qu'il y avait quelque chose, alors qu'il ne se passait apparemment rien dans la société française pendant ces années 65-66-67. Finalement, Pompidou, en accord avec Xavier Ortoli, nous dit : je vais vous préparer une lettre. Cette lettre a été rédigée par Xavier Ortoli et par Jacques Delors, et j'y ai un peu collaboré sous la forme d'avis. Ils ont pris leurs précautions du côté des syndicats ouvriers, c'était leur affaire. Et, le 3 août 1967, nous avons reçu la grande lettre de Pompidou sur la société française. Pompidou disait en substance : la France s'ennuie, il faut donc que les partenaires sociaux prennent en main cette affaire et abordent un certain nombre de grands problèmes fondamentaux : les problèmes de l'emploi, éventuellement même, la collaboration à l'intérieur de l'entreprise, idée chère à Bloch-Lainé, etc. Bref, il y avait, dans la lettre de Pompidou, cinq ou six points sur lesquels nous étions d'accord, puisque c'était Xavier Ortoli qui l'avait préparée, ce qui était une façon de provoquer les choses.

Suivant un mode d'emploi bien préparé, nous nous sommes tous téléphoné tout de suite : « *Vous avez reçu une lettre de Pompidou ? Moi aussi. Il faudrait qu'on en parle !* ». Pour la première fois, fin septembre, avec Huvelin, nous avons reçu solennellement au CNPF, l'une après l'autre, toutes les organisations syndicales, ce qui ne s'était pas produit depuis 1946. Nous avons reçu Séguy et Krasucki, plus leurs collaborateurs, Bergeron et ses collaborateurs, Maire et ses collaborateurs, la CFTC et ses collaborateurs, la CGC et ses collaborateurs. Bref, les mois de septembre-octobre ont été occupés par ces rencontres.

Nous leur avons dit : « *Pompidou nous propose quelques thèmes ; nous ne pouvons pas laisser tomber ; toutefois, il vaut mieux choisir le thème sur lequel nous avons le plus de chances d'aboutir. Parce qu'il vaut mieux commencer par un succès que par un échec* ». Tout le monde a trouvé que cette stratégie était raisonnable et, finalement, on a décidé de choisir, dans les thèmes de Pompidou, celui qui s'appelait « *le chômage partiel* ».

Qu'est-ce que c'était ? C'était un système d'État garantissant à un salarié, avec l'accord des patrons, que s'il ne faisait pas ses 40 heures hebdomadaires, alors que le contrat de travail n'était pas rompu, une

certaine compensation était versée pour les heures de travail perdues. Je prends un exemple : une entreprise se trouve en panne de commandes. Elle n'a plus de quoi faire travailler ses employés plus de trente heures. À ce moment-là, il y a un choix, le patron dit : ou je licencie x % de mon effectif ou je garde tout le monde mais je descends à trente heures.

C'est l'alternative entre le chômage total et le chômage partiel. Il y avait une loi sur le chômage partiel tout à fait désuète, qui datait de la plus haute Antiquité (bien avant 1940) loi qui était mal fichue et mal utilisée. Et tout le monde s'est dit : c'est le complément naturel du chômage total. Le chômage total, nous l'avons traité par l'Unedic en 58, mais il y a peut-être un très grand intérêt à ce que certains chefs d'entreprise préfèrent ne pas rompre le contrat de travail et maintenir les salariés avec la garantie de ce contrat, mais en acceptant une diminution des horaires compensée en partie. Or, cela ne peut pas être compensé par l'entreprise, puisqu'elle travaille moins. Il faut donc qu'il y ait un système d'assurance qui prenne en charge une partie des heures perdues.

Nous avons commencé à discuter sur le chômage partiel en octobre. Cette discussion s'est très bien organisée : une réunion par semaine au CNPF, de neuf heures du matin à six heures de l'après-midi, séparée par un repas pris en commun, ce qui était – pour l'époque – un acte d'une convivialité considérable. À la fin de février 1968, tout était au point. À six heures du matin, parce qu'autrefois, pour faire sérieux, il fallait y passer la nuit...

G & C : *Ça se fait encore pour l'Europe...*

F. C. : On vient de le faire pour la formation professionnelle. J'ai été heureux de voir que les bonnes mœurs perduraient... Pour que les syndicats vendent leur affaire à leurs adhérents, il fallait passer une nuit blanche et arriver pas rasé le matin à la photographie de 6 heures. Ça s'est passé comme ça.

Le 27 février 1968, nous avons signé le premier accord que j'appelle l'accord Pompidou, fils de sa lettre. Après cet effort conciliatoire, nous nous étions proposés d'aborder les autres sujets de la lettre de Pompidou : cela prendrait du temps et la France ne s'ennuierait plus.

Je téléphone à Krasucki et à Bergeron pour leur dire : « *J'aimerais profiter de ce succès pour maintenant me faire soigner d'une petite hernie inguinale. Quand voulez-vous reprendre contact ?* » Ils me disent : « *En septembre, il faut passer l'été* ». J'ai dit : « *D'accord. Donc je peux me faire opérer* » Ils m'ont répondu : « *Vous pouvez y aller tranquille !* ». Je suis rentré en clinique le 9 mai et, dans la nuit, avec mon petit appareil de radio, j'ai entendu les échos des premières émeutes du Quartier latin. Mais personne n'avait prévu cela ! Je me suis fait hospitaliser avec, si je puis dire, l'autorisation de Krasucki et de Bergeron... Comme quoi, Mai 68 n'était au programme ni des organisations syndicales, ni du gouvernement !



G & C : *Comment l'avez-vous perçu et pris en compte ?*

F. C. : D'abord, cela ne me regardait pas, c'était une affaire d'étudiants !

G & C : *Au départ...*

F. C. : Par conséquent, je me disais : qu'ils se débrouillent avec leurs barricades, c'est minable, c'est triste... Mais quand il y a eu un débordement chez les grévistes, les syndicats ont dit : « *On ne peut pas laisser passer ça, il faut reprendre la direction des opérations !* » Ça a été la position de Séguy, de Krasucki, de Bergeron, etc. Pour reprendre en main les étudiants, on a mis la France en grève et on y est allé franchement.

À la fin de Mai 68, il y a eu les fameux contacts de Grenelle qui ont abouti à un accord. Celui-ci n'a pas été ratifié, vous vous souvenez, puisque Séguy a été désavoué chez Renault le lundi matin. Lundi à 11 heures, Huvelin, président du CNPF, a réuni le bureau. Nous nous sommes demandés : qu'est-ce que nous faisons ? À l'unanimité, le bureau a décidé de dire : nous maintenons les accords que nous avons signés. Par conséquent, si les syndicats acceptent de partir de cette base... J'ai repris des contacts tout de suite avec les syndicats qui ont dit : « *D'accord, dans le courant du mois de mai, on reprend contact* ». Effectivement, à la fin du mois de mai, les contacts avaient repris comme si rien ne s'était passé.

---

« SUR LE PLAN DE L'ENTREPRISE, 68, C'EST ZÉRO MULTIPLIÉ PAR ZÉRO ! »

Ce qui veut dire que, sur le plan de l'entreprise, 68 c'est zéro multiplié par zéro ! Quand j'entends d'éminents spécialistes, des philosophes profonds, des sociologues distingués déclarer que 68, ça a été la révolution de la révolution... Peut-être pour la société, mais certes pas au niveau de l'entreprise ! Nous avons repris contact à partir du 30 mai et nous sommes repartis de la lettre de Pompidou, en nous demandant : qu'est-ce qu'on va faire maintenant ?

Et nous nous sommes dit qu'il fallait continuer. Nous avons repris nos rencontres à partir du mois de juillet 1968 et poursuivi le débat Pompidou sur le problème de l'embauche et du licenciement. Ensuite, en 1971, après le premier accord, nous avons abordé la législation sur la formation complémentaire, la formation permanente, dont le dernier pas vient d'être franchi la semaine dernière par un accord à 6 heures du matin (6).

G & C : *Au début de notre entretien, vous nous avez présenté très modestement votre accession à la tête du CNPF. Mais elle n'est quand même pas innocente ! On a bien choisi l'un des tenants de l'harmonie sociale !*

---

(6) Accord sur la formation professionnelle, signé en septembre 2003.

F. C. : Oui. Il y a eu un débat. Enfin, j'ai perçu vaguement un débat... Ce n'était pas prévu du tout ! Lorsque Huvelin a fait savoir qu'il fallait qu'il prépare son départ, son choix s'est porté d'abord sur Jacques Ferry, président de la sidérurgie. Les sidérurgistes n'ont pas été emballés par cette idée. Finalement, Huvelin a choisi un deuxième candidat : Pierre de Calan. Début septembre, je reçois un coup de téléphone de Pierre de Calan : « *Dites donc, Huvelin me demande de prendre sa place, est-ce que vous acceptez d'être mon vice-président social ?* » Moi, la seule chose qui m'intéressait, c'était de poursuivre mon action sur le plan social, nous étions en plein dans les grandes discussions, en 71-72, nous avions entamé la suite de Grenelle. Je lui réponds : « *Pierre, je suis entièrement d'accord. J'ai commencé, je finirai. Nous en avons encore pour un ou deux ans* ».

Le 20 septembre, l'équipe était prête. Pierre de Calan était assuré d'avoir comme vice-président social le sieur Ceyrac qui était déjà en place ; il n'aurait pas trop de mal à trouver un président économique puisque Ambroise Roux ne souhaitait pas partir. L'affaire était réglée.

Mais c'est là qu'il y a eu ce petit débat, un débat à double détente. D'abord Pierre de Calan s'est présenté fortement comme un représentant des organisations régionales qu'il opposait aux fédérations nationales ; vous savez que la structure du CNPF, c'est ça. Il a été peut-être un peu trop catégorique en disant : « *Les fédérations nationales, il n'y a rien à en tirer, ce sont des dirigistes... La liberté, elle est au niveau de la base, dans les régions* » ce qui a provoqué une réaction des fédérations nationales.

G & C : *Et de l'UIMM...*

F. C. : Je ne vous suivrai pas dans le dévoilement des secrets particuliers... L'UIMM avait peut-être un peu de ça... Mais j'étais très gêné parce que je n'étais pas candidat : j'étais président de l'UIMM et j'avais donné ma parole à Pierre de Calan. Par conséquent, j'ai pris une position extrêmement prudente. Toutefois, il y a eu des réactions plus fortes ailleurs. Finalement, fin septembre, Pierre de Calan était « *out* ».

G & C : *Il s'est retiré ?*

F. C. : Je ne juge pas. C'était quelqu'un que j'aimais beaucoup. Nous étions très liés. Nous avions des idées parfois très différentes, je n'avais pas toujours été d'accord avec l'idée que le profit était l'« *élément mâle* » de l'entreprise. Mais, et je le répète, c'était un très bon ami.

---

## PRÉSIDENT DU CNPF

Donc, il a fallu qu'Huvelin trouve autre chose. Et il m'a trouvé... Moi, je lui ai dit : « *Ce n'est pas prévu, j'ai donné ma parole à Pierre de Calan* ». Huvelin m'a dit :

« Ça n'existe plus, c'est fini, tout est à refaire ». J'ai comparu devant le bureau et on m'a dit : « On ne vous demande pas votre avis. C'est comme ça. On va aller à Marseille, il y aura une assemblée générale et vous serez élu. Ensuite, vous ferez votre boulot ».

**G & C :** *Et vous alliez être confronté à des circonstances économiques difficiles.*

**F. C. :** Nous étions dans une période particulière parce qu'il y avait les affaires Pompidou et 1968. Après 68, nous avons connu une période de développement économique très rapide. Rappelez-vous les 6 % de l'année 1971. 6 % de croissance !

**G & C :** *Oui ; c'est ce qui a permis l'absorption des accords de Grenelle.*

**F. C. :** Oui. Ça a permis à Jacques Delors d'instituer la nouvelle politique salariale du secteur public, c'est-à-dire le coût de la vie plus 2 %. Il a réussi à faire passer quelques accords à EDF, à la SNCF et aux charbonnages. C'était la période glorieuse. Ça a coïncidé, chez nous, avec ces grands accords nationaux : grand accord national sur l'assurance partielle, grand accord national sur l'embauche et le licenciement et grand accord signé en juillet 1971 sur la formation professionnelle complémentaire, c'est-à-dire permanente.

On avait mis un système en place pour une croissance permanente à 6 %. La croissance devait payer. Ça a payé la première année. Je n'ai pas eu de problèmes douloureux en 1972 mais, en octobre 1973, il y a eu un accident. En trois mois, le prix du pétrole a triplé. Alors, tout a changé... Nous nous sommes aperçu très vite – Delors de son côté et moi du mien – que ce système, bâti sur des progressions de 4 à 6 % l'an, était remis en cause totalement.

---

« EN 70, NOUS AVONS FAIT LE CONTRAIRE  
DE CE QUE NOUS AVIONS FAIT À LA FIN  
DES ANNÉES 60 »

Du côté patronat, cela voulait dire quoi ? Ça voulait dire la fin des grands accords globaux : terminé ! Et nous nous sommes aperçus aussi qu'il fallait retrouver de nouveau la liberté pour l'entreprise. Donc, plus question de continuer ces grandes opérations post-pompidoliennes – j'en ai parlé à Pompidou qui a été tout à fait d'accord –, il faut, pour s'adapter, pour résister, permettre aux chefs d'entreprise d'avoir le maximum de liberté. Donc, pendant toute l'année 1970, nous avons fait le contraire de ce que nous avons fait à la fin des années 60. Nous avons rendu l'initiative à la base, nous avons essayé de rendre aussi souple que possible le système productif et cherché à redonner aux chefs d'entreprise la responsabilité de leurs décisions.

Il nous a fallu expliquer cela aux syndicats, pourquoi, etc. Cette année-là a été difficile et, en même temps,

nous avons le développement de l'inflation. Rappelez-vous la démission de Jacques Chirac et l'arrivée de Raymond Barre, une inflation à 5 ou 6 %. Nous avons donc terminé difficilement l'année 1970. La croissance n'était plus là, l'inflation était présente et nos systèmes, bâtis pour une croissance forte, n'étaient plus adaptés.

Il n'y a plus eu de règles : « *Reprenez votre liberté ! Nous, nous allons essayer d'obtenir des syndicats qu'ils ne vous bloquent pas* ». Nous avons eu des discussions avec les syndicats. C'est Chotard qui s'en occupait, moi je m'en occupais de temps en temps mais rarement, parce que j'étais président de l'ensemble et que j'avais à faire face à des responsabilités globales. Mais j'ai vu de temps en temps Séguy, Krasucki, etc., à titre personnel pour leur expliquer qu'on ne pouvait pas faire aujourd'hui ce qu'on avait fait hier. Il fallait par conséquent reporter, pour eux, au niveau de l'entreprise, ce qu'ils avaient laissé partir au niveau global. Et nous, au contraire, renforcer l'action du chef d'entreprise. C'était un renversement douloureux et difficile. Ça s'est fait le moins mal possible. Il n'y a pas eu de grand conflit mais il y a eu naturellement une multiplication de petits conflits.

**G & C :** *Tout cela est passionnant. Est-ce que vous avez écrit vos mémoires ?*

**F. C. :** Une fois, un éditeur originaire du Danemark et qui avait une grande position à Paris, très connu dans les années 60, Nielsen, m'a fait approcher par Michel Droit, qui était l'interlocuteur appointé du président de la République. Michel Droit m'a dit : « *Cet éditeur souhaiterait beaucoup...* » Je lui ai demandé de me laisser réfléchir et je lui ai apporté ma réponse huit jours plus tard. Elle était simple : pour faire vraiment des mémoires qui soient lues, qui présentent quelque intérêt, il y a deux solutions. La première, c'est d'avoir le style de Chateaubriand... Moi, je n'écris pas comme Chateaubriand ! Je ne voulais pas qu'il fasse ça à ma place, je trouvais ça tout à fait désobligeant de signer quelque chose que je n'aurais pas fait.

Donc, un, je n'ai pas le style de Chateaubriand. Deux, il y a une autre façon de faire des mémoires, c'est de dire des méchancetés. J'avais de quoi en dire pas mal mais je me suis dit que c'était honteux. Donc, si d'une part, vous n'avez pas de style et, d'autre part, vous ne dites pas du mal d'autrui, vous tirez vos mémoires à cinquante-cinq exemplaires !

J'ai gardé quand même quelques notes des moments difficiles... Je les ai retrouvées. D'abord, elles m'ont fait de la peine parce qu'elles m'ont rappelé des moments douloureux. Ensuite, on ne dit pas des choses comme ça. Je ne peux vraiment pas faire cela. C'étaient quand même des gens qui travaillaient avec moi !

**G & C :** *Pourrait-on revenir de façon un peu plus précise sur ce que l'on peut appeler, bien que le terme soit peut-être contestable, le repositionnement idéologique du CNPF, relativement aux syndicats.*

**F. C. :** Ça veut dire quoi ?

**G & C :** *Cela veut dire, par exemple, l'affirmation dans les journaux de la reconnaissance du « fait syndical » Des membres du CNPF disent, et vous-même l'écrivez : les syndicats, sont un fait, ils sont là, ils ont leur raison d'être et donc on négocie avec eux ; et c'est exactement ce que vous nous avez décrit. Mais on voit se mettre en place le début d'une autre sorte de communication. Vous avez dit, par exemple, que dans la période de crise on redonne aux entreprises la liberté et l'on se dit qu'il ne faut pas que les syndicats soient bloquants. Ce que nous avons aussi perçu, c'est que vous redonnez à la maîtrise une importance, vous avez l'intention à nouveau de lui faire jouer un rôle dans le management...*

**F. C. :** C'est... la période 70.

**G & C :** *... avec l'idée que l'information doit remonter des salariés à la maîtrise, jusqu'aux gens qui sont en poste pour décider, de façon à ce que l'on cesse d'avoir affaire aux délégués syndicaux qui étaient avant les éléments transmetteurs efficaces, mais qui se situaient d'abord dans un registre plutôt revendicatif et non pas nécessairement immédiatement fonctionnel, organisationnel et financier. Pour refaire de la communication du bas en haut de la hiérarchie, donc la réactiver, on lui a redonné des compétences qu'on lui avait confisquées au profit des directions des personnels et des relations humaines.*

*Il y a quelque chose d'assez important qui s'origine un peu dans des travaux ou des actions de Lionel Stoleru sur la question de l'expression des salariés et qui aboutit aux lois Auroux. Il y a des discontinuités mais... des filiations aussi.*

**F. C. :** Je n'ai pas eu à connaître les lois Auroux. Je les ai connues comme vous mais... pas dans les coulisses.

**G & C :** *Les lois Auroux, ce sont des choses qui se sont défaites de l'intérieur. Alors que le CNPF a pratiquement réussi à mettre en place le contexte propice au déblocage de la circulation d'informations dans les organisations économiques.*

*Pourriez-vous nous expliquer d'où cela vient-il, quels en sont les penseurs ? Comment cela s'est-il mis en place ? Difficilement ?*

**F. C. :** C'est un problème permanent. Il y a eu dans les trente années que j'ai vécues un balancement entre deux tendances. Il y a la tendance qui essaie de régler les problèmes de l'entreprise hors de l'entreprise en disant : nous déchargeons les chefs d'entreprise, nous les rendons libres pour de nobles tâches et nous les débarrassons de la charge du social, essentiellement. Il y a un deuxième axe qui dit : rien ne peut remplacer l'action du chef d'entreprise, de sa maîtrise et de ses cadres, dans l'entreprise ; par conséquent, c'est dans ce sens-là qu'il faut aller.

Grosso modo, l'évolution des années 60 et, notamment la lettre de Pompidou, mais aussi le taux de croissance élevé, ont poussé très fortement dans le premier sens : il faut que l'organisation décharge les chefs d'entreprise de leur travail social. Je me rappelle les discussions que j'avais avec Huvelin, à l'époque. Il était président d'une entreprise de

pneumatiques, Goodrich, une affaire américaine et il allait là-bas au siège apprendre comment on faisait les choses. Il me disait : « *En Amérique, il n'y a pas de problèmes pour les affaires sociales. Les contrats sont signés et ça règle les questions pendant trois ou quatre ans ; pendant ce temps-là, dans l'entreprise, ils sont tranquilles, il n'y a pas de problème social. Il faut que nous arrivions à faire, en France, la même chose qu'en Amérique, c'est-à-dire obtenir qu'un certain nombre de problèmes soient réglés hors entreprise, de façon à laisser aux entreprises leur pleine liberté d'activité économique* ».

---

#### « LES SYNDICATS, CE SONT DES ACTEURS DE THÉÂTRE... »

C'est un peu dans ce sens que Pompidou a poussé, sous prétexte d'occuper l'opinion. L'opinion ne s'intéresse pas à ce qui se passe au niveau du management entrepreneurial. L'opinion s'intéresse à ce qui se passe à six heures du matin quand on signe sur le perron de Matignon. C'est une histoire de mise en scène théâtrale. En France, le problème social est à demi théâtral. Les syndicats, ce sont des acteurs de théâtre : ils n'ont pas d'adhérents, ils mobilisent de temps en temps des gens pour des opérations déterminées, ils vivent de subventions... Je les connais bien !

Donc le problème est le suivant : derrière ce théâtre, il faut savoir ce qui se passe. Je suis partisan – je suis plus syndicaliste ou au moins autant que certains responsables des syndicats de salariés –, je considère que nous ne pouvons pas nous passer de syndicats parce qu'on ne sait pas par quoi les remplacer. Nous avons eu sous Vichy des familles professionnelles : je les ai vécues, c'est désormais mort. Comme tout ce qui a été tenté par Vichy... cela ne reviendra pas !

Deuxièmement, à tort ou à raison, le syndicalisme est intimement lié, mondialement, à la démocratie : tous les pays démocratiques ont un secteur syndical. Il est vain de pousser le patronat français dans une voie sans issue. Par conséquent, que ça plaise ou que cela ne plaise pas, il faut admettre le fait syndical, comme on admet le fait démocratique. C'en est l'un des aspects. Le danger, c'est de traiter avec des gens sans troupes les problèmes des entreprises qui, elles, ont des troupes. On arrive à une sorte de vision abstraite de la société. Les syndicats ont leurs objectifs, qui ne sont pas du tout les objectifs de l'entreprise, mais des objectifs idéologiques. Cela peut être commode pour le patronat, cela peut être une façon de dériver la tension sociale sur un niveau relativement sans danger en laissant l'entreprise tranquille.

Cela a été un peu la tentation pompidolienne – je veux dire de l'époque pompidolienne – parce que Pompidou était très soucieux d'occuper l'opinion et

Trois présidents réunis pour la célébration du cinquantenaire du CNPF au Futuroscope, en 1996. À gauche, François Ceyrac, élu en 1972 ; au centre, Yvon Gattaz, qui lui succède en 1981 ; à droite, François Périgot, élu en 1986.

qu'il se servait de nos négociations syndicales comme d'une façon de l'occuper. Je lui ai dit : « *Il ne faut quand même pas abuser des meilleures choses* ». Mais c'était son job.

Ce n'est pas avec des accords nationaux que l'entreprise se mobilisait. Huvelin était tout content à l'idée de dire : « *Je n'aurai plus à discuter mes salaires !* ». Je lui ai dit : « *Président, le jour où vous ne discuterez plus vos salaires, donnez votre démission ! Vous discuterez toujours vos salaires* ». Il me répondait : « *Mais, en Amérique, on ne les discute pas ! Il y a un accord qui est bon pour quatre ans et on applique l'accord* ».

Cela a été le problème crucial. Pratiquement, c'est la crise pétrolière qui a réglé la question. Le système global n'était plus acceptable, il fallait mobiliser l'entreprise. Tout reposait alors sur l'initiative du chef d'entreprise, sur la valeur de la maîtrise et la

valeur des cadres. Pour faire cette opération qui était apparemment antisyndicale, il fallait quand même pouvoir s'appuyer sur quelque chose. Il y a eu, dans le patronat des années 70, avec mon plein soutien, un effort considérable de mobilisation de la maîtrise et des cadres, effort qui a culminé en 1978.

---

« L'ENTREPRISE EST UN TOUT : VOUS NE POUVEZ PAS EN EXTRAIRE LE SOCIAL POUR LE TRAITER AILLEURS »

Je crois que c'est là où l'on touche le fond de cette question. L'entreprise est un tout : vous ne pouvez pas en

extraire le social pour le traiter ailleurs. Ce que nous, syndicat, pouvons faire, c'est permettre à l'entreprise de le traiter dans les moins mauvaises conditions possibles, mais il faut que ce soit elle qui le fasse. En 70-72, on avait tendance, dans une euphorie excessive, à aller trop loin en disant, comme Huvelin, ce qui m'avait beaucoup frappé : « *Je ne discute plus des salaires* ».

Sur ce point-là, il y avait quelqu'un qui m'avait compris et qui m'a engueulé, d'ailleurs. Il s'appelait François Michelin et a d'ailleurs démissionné du syndicat du caoutchouc peu de temps après parce qu'il n'acceptait pas les discours de Huvelin.

Il a fallu aller à contre-courant. Il a fallu que les chefs d'entreprise se rendent compte que, sans cadres et sans maîtrise, ils ne pouvaient rien faire. Bref, une tout autre vision.

C'est pour ça que je n'ai pas été choqué par les histoires Auroux. Ça rentrait dans une certaine vision. Je ne dis pas qu'il n'y avait pas chez Auroux des visées idéologiques. Mais il est manifeste que, dans les périodes de prospérité, à la fin des années 60, nous avions tendance à considérer que les affaires sociales se traitaient entre syndicats. Ça, c'est une erreur capitale.

**G & C :** *Entre syndicats, au niveau national ?*

**F. C. :** National ou même par profession. Mais il ne faut pas que la profession veuille tout régler non plus. C'est pour ça que l'UIMM n'avait jamais fait d'accord national, mais uniquement des accords régionaux.

Tandis que pour les deux millions de salariés de l'UIMM, faire un accord qui valait à la fois pour l'automobile, l'aviation, la mécanique, ça n'avait aucun sens ! Le seul sens qui présidait à cette vision était conceptuel : il y avait la même main-d'œuvre partout. Il y avait des tourneurs, des fraiseurs, des aléseurs partout et ils travaillaient dans des conditions différentes. Donc, l'UIMM avait toujours sagement refusé le principe d'un accord national. Ils avaient été vaccinés par cela, heureusement.

**G & C :** *Enfin, dernière question : celle de la crise. Frappe-t-elle de plein fouet l'UIMM, dont les industries, plus que d'autres sont concernées ? Est-ce que cela mène à un repositionnement interne au sein du CNPF ? Est-ce que cela a une incidence sur la représentation de l'UIMM ?*

**F. C. :** Quand je suis arrivé à l'UIMM, et que j'en ai pris la présidence, en 1965-1966, j'étais devant une situation que je connaissais déjà fort bien, à savoir que l'UIMM contribuait pour un cinquième du budget du CNPF (22 %), que le président de la commission sociale était de l'UIMM et que le président de la commission économique générale était de la fonderie et également de la métallurgie, que M. Villiers était un ancien métallurgiste, président de notre chambre syndicale de la région lyonnaise... Cela faisait beaucoup.

---

« ...LA MÉTALLURGIE RESTE ENCORE

## UNE ACTIVITÉ HONORABLE »

C'était toléré, accepté, parce que c'étaient des hommes de grande qualité et qu'ils savaient faire. Mais il est bien certain qu'il fallait respecter un équilibre entre les syndicats. Il se trouve que l'évolution économique de la France a été peu favorable à l'industrie et que parmi les secteurs dont les effectifs ont le plus baissé, la métallurgie est au premier plan. Je trouve simplement que la métallurgie reste encore, malgré ce qu'on dit, une activité honorable. L'automobile française est honorable, la sidérurgie française est honorable, même réduite à une seule entreprise, puisque c'est la première mondiale. La mécanique française a connu pire. Nous avons quand même une grande industrie et le rôle de l'UIMM est d'être le porte-parole social de l'industrie.

C'est pour ça qu'elle a légèrement modifié son sigle, comme vous avez pu le remarquer. Autrefois, de mon temps, elle s'appelait pompeusement « *Union des industries métallurgiques et minières, de la construction mécanique, électrique et métallique et des industries qui s'y rattachent* ». Aujourd'hui, elle s'appelle « *Union des Industries Métallurgiques* ». Nous sommes largement ouverts...

L'UIMM reste quand même aujourd'hui – j'en suis toujours membre, et je participe toujours à ses débats – l'organisation numéro un sur le plan financier et, je pense, sur le plan des structures. Mais, heureusement, elle n'a plus la même position hégémonique que celle que j'ai trouvée en 1972 et qui était une situation anormale, tolérée grâce à l'extrême ouverture des patrons et à leur extrême bienveillance. C'était la confiance qui jouait à travers des hommes. Les gens du textile avaient confiance dans Meunier : « *Après tout, il est bien ! Alors, qu'il soit de la métallurgie, tant pis...* ».

Les choses ont un peu évolué. Les services ont pris une position considérable, le commerce a pris sa dimension véritable, l'équilibre du CNPF n'est plus du tout l'équilibre que j'ai trouvé. Il était dominé par les industries, et en particulier par les industries des métaux. Aujourd'hui, les services et le commerce sont, à eux deux, majoritaires au sein du CNPF. Ils n'ont pas toujours l'éducation voulue pour apporter la contribution convenable, ce qui fait que les gens qui apportent, eux, des contributions convenables ont parfois des rôles au-dessus de leur dimension réelle.

**G & C :** *Un dernier mot, à propos de votre carrière : vous commencez votre activité en 1936 et vous l'achevez en 1981... Deux grandes années pour la gauche...*

**F. C. :** Et, dans les deux cas, ça a mal fini ! En 39, c'est l'Assemblée nationale qui a élu un président de la République qui s'appelait le maréchal Pétain. Aujourd'hui, je ne dirai rien...

**G & C :** *Est-ce que vous voulez qu'on mette ça dans notre entretien ? (Rires).*

F. C. : Mais c'est vrai ! C'est pour ça, qu'après 1981, je ne me suis plus occupé de la France... et que j'ai assuré la présidence de la Chambre Internationale de Commerce.