

D'un monde à l'autre : la fermeture d'une entreprise

*Danièle LINHART **

*E*tudier de près la fermeture d'une entreprise d'un point de vue sociologique, c'est chercher à comprendre ce que vivent les personnes dont les emplois se terminent contre leur gré. Comprendre ce qu'ils perdent. On se rend vite compte que ce qu'ils perdent n'est précisément pas seulement des emplois, c'est à dire pas seulement l'assurance d'un travail qu'ils maîtrisent le plus souvent, d'un salaire dont ils savent l'évolution, la progression. Le monde qu'ils perdent c'est en réalité un monde avec ses contraintes, ses difficultés, ses frustrations, ses injustices, mais aussi un monde avec des espaces d'autonomie, des parcelles d'indépendance et des bribes de sens qu'ils ont réussi à arracher comme autant de conquêtes pour leur dignité, au nom d'une identité tant individuelle que collective.

Etudier de près une fermeture d'entreprise d'un point de vue sociologique, c'est ainsi s'efforcer de restituer les ressorts de la relation des salariés à cette entreprise qui ferme, à ce travail qui s'arrête, à leurs collègues qui cessent de l'être, mais également l'interaction entre ce qu'ils vivaient au sein de l'entreprise et leur monde privé, leur vie de famille et leur temps hors travail. Car c'est tout cela qu'une fermeture remet en cause. Et dont on ne prend réellement la mesure qu'avec le recul du temps et surtout en référence avec le décryptage du monde moderne dans lequel ils vont se trouver soudainement précipités, malgré eux, un monde aux règles du jeu bien différentes, et où ils ont tout à reconstruire. Comprendre ce qu'ils perdent quand leur entreprise ferme, nécessite donc de s'intéresser à ce monde qui s'impose désormais à eux, de mettre en relief les nouvelles normes du travail et de l'em-

* Directrice de recherche au CNRS, « Genre, Travail et Mobilités », (Laboratoire CNRS-Paris X-Paris VIII), linhart@u-paris10.fr

ploi, et ce qu'elles impliquent pour la vie au travail comme hors travail. Comprendre ce qu'ils perdent au travail, c'est aussi s'intéresser à la transition, au passage de l'un à l'autre, à ce qui est compromis, comme à ce qui est désormais imposé.

C'est pourquoi dans cette contribution, je me propose de rendre compte, à travers une étude de cas (la fermeture de l'usine Chausson de Creil), de l'univers professionnel auquel il est mis fin pour de nombreux salariés, et de leur déportation dans le monde moderne du travail. Deux phases contrastées que réunit la période de la reconversion, et qui représente un temps particulièrement risqué, où se produisent des remises en cause violentes, sources de tensions extrêmes. Ces trois scissions de trajectoires professionnelles contemporaines nous renseignent sur le monde du travail et ses transformations d'un côté, comme sur l'ampleur des changements imposés aux salariés qui voient leur entreprise fermer, de l'autre.

Encadré 1

Plus d'une centaine d'interviews ont été réalisées dans le cadre d'une enquête pluridisciplinaire coordonnée par Frédéric Brugemann sur la fermeture de l'usine Chausson de Creil, par une équipe de sociologues : Danièle Linhart, avec Barbara Rist et Estelle Durand, (Danièle Linhart, 2002). Ces interviews ont été réalisées en 1999 auprès de salariés licenciés en 1995 lors du dernier plan social, c'est à dire celui comportant les dispositions les plus favorables, trois ans après la fermeture. Il faut signaler que ce plan social avait été arraché de haute lutte par des salariés anéantis par l'annonce de la fermeture de leur usine après deux plans sociaux considérés comme nécessaires pour assurer la pérennité de leur entreprise.

I. Le monde d'hier

L'entreprise Chausson est assez représentative de nombre d'entreprises qui ferment, et qui sont caractéristiques de l'époque taylorienne fordienne classique, c'est à dire d'un travail ouvrier surtout, peu qualifié, fortement décomposé, avec des temps de cycle courts, des chaînes d'assemblage, des horaires difficiles, en 3X8. Une ambiance bruyante, un horizon étriqué fait de routines, et de promotions quasi inexistantes, une situation peu enviable, objectivement, une vie d'ouvrier, ingrate, peu valorisée même si les salaires, pour la région n'étaient pas mauvais.

C'est cela qui s'arrêtera sur décision d'actionnaires décidés à transférer les commandes vers d'autres usines dans le cadre de nouvelles alliances avec des constructeurs étrangers. Une volonté de redéploiement stratégique est en effet à l'origine d'une décision de fermeture à échéance de trois ans, le

temps d'honorer des commandes pour des séries nombreuses et différentes que les autres unités de production auraient du mal à reprendre au vol. Des plans sociaux successifs sont prévus pendant ces trois ans pour adapter progressivement les effectifs à des commandes que l'on transfère peu à peu, sans que ne soit jamais divulguée la décision de fermer. Les premiers plans sociaux combattus par des salariés qui défendent leur emploi, ne seront pas très généreux, et les personnes licenciées, comme dans la majorité des cas en France, seront moins de 50 % à se reclasser. Le troisième et dernier plan, par contre, sera, lui, ce qu'on peut appeler excellent. Un congé de reconversion de 24 mois, une indemnité financière substantielle, des départs en pré-retraite et les services d'une bonne société de reconversion. Ce plan obtenu à la suite d'une très forte mobilisation syndicale unitaire ayant entraîné les salariés dans des manifestations spectaculaires et déterminées, a eu des résultats tout aussi spectaculaires puisque plus de 80 % des salariés ont pu se reclasser, certains dans des postes plus valorisants.

Il peut alors sembler comme une évidence, qu'il n'y a pas lieu d'éprouver de la nostalgie pour cette entreprise qui ferme. C'est un pan du monde industriel caractérisé par la dureté de ses conditions de travail, et si nombre de ses anciens salariés retrouveront du travail dans des entreprises peu différentes, certains quitteront le monde du travail définitivement, d'autres grâce à des formations passeront à d'autres types d'activité. Tout cela va dans le sens de la modernisation. Pourquoi aller à l'encontre et stopper le compte à rebours de la disparition de ces entreprises sinistres associées à la mémoire de la lutte des classes, à l'exploitation la plus caricaturale ?

Il faut pourtant expliquer pourquoi le sociologue qui enquête trois après, auprès de ces personnes ayant bénéficié d'un excellent plan social, trouve des blessures identitaires béantes encore.

Il faut bien s'efforcer de comprendre, de façon plus générale, pourquoi ceux dont les entreprises ferment se sentent en état de révolte contre leur société jusqu'à en récuser les principes démocratiques, (on observe dans les zones concernées une montée de l'abstentionnisme et du vote front national). Certes, il y a les problèmes matériels immédiats lorsque aucun plan social ne vient, malgré la loi, accompagner ces pertes d'emploi : certaines personnes peuvent alors basculer dans la pauvreté si elles ne parviennent pas à retrouver rapidement un emploi. Ce qui peut se produire aussi quelque temps après que les bienfaits du plan social se soient dissipés. Mais cette explication, qui traite de causes indéniables et d'une force évidente, ne sont pas les seules. On trouve dans les propos des licenciés les traces explicites de la brisure d'une vie professionnelle, sociale, humaine consistante ; d'une vie qui même humble et peu enviée, avait sa dignité, se construisait sur des certi-

tudes. Une vie où ces défavorisés de la reproduction sociale avaient la possibilité de maîtriser certaines dimensions de leur vie au travail et hors travail.

C'est sur ces aspects relativement peu étudiés et discutés que je souhaite m'attarder parce qu'ils me paraissent essentiels pour la compréhension de ce qui se joue sur le plan sociologique quand une entreprise ferme.

II. Les termes d'un quant à soi

Trois éléments se détachent et s'imposent à partir des interviews réalisées trois ans après la fermeture :

II.1. Une vraie vie privée

Tout d'abord, un clivage réel entre vie au travail et vie hors travail, et la possibilité de programmer sa vie indépendamment des contraintes du travail.

Au sein de leur entreprise, les salariés de Chausson disposaient de deux certitudes. Premièrement, celle d'avoir un emploi à vie, et celle que leurs enfants pourraient si nécessaire avoir dans cette entreprise, leur entreprise, une place s'ils n'obtiennent pas mieux. Cette certitude de garder leur emploi, de savoir qu'ils auront un salaire dont ils connaissent par avance ce qu'il sera dans les années à venir, leur permettait d'organiser matériellement leur vie. Ils peuvent acheter ou faire bâtir dans cette grande banlieue parisienne, mettre de l'argent de côté pour que leurs enfants puissent faire des études et échapper à cette condition ouvrière dont il ne convient surtout pas d'oublier la dureté, et les, plus que nombreux, côtés ingrats.

Leurs horaires, (contraignants et qui ne sont pas sans répercussions comme les conditions de travail sur la santé et la vie sociale) sont suffisamment stables pour leur permettre de programmer aussi leurs loisirs, leurs à-côtés, l'organisation de leurs jours de repos. Ils ont de ce fait une maîtrise de leur vie privée qu'ils ont certes à organiser autour de contraintes fixes mais qu'ils peuvent organiser tout de même. Ils peuvent ainsi échapper à la loi de l'entreprise quand ils sont hors de ses locaux, échapper à son emprise. Leur vie existe indépendamment. Et ils peuvent mettre leur famille à l'abri des vicissitudes du marché du travail ; par leur travail, ces salariés peuvent sortir de ce qui hante l'esprit de tout prolétaire, la précarité, l'insécurité, la peur de l'avenir. Par leur travail, ils contrôlent pour partie leur vie privée, qu'ils aménagent avec leurs moyens certes réduits, mais selon une logique et une économie qui sont les leurs.

Par ailleurs, si leur entreprise, se manifeste au niveau de leur vie hors travail c'est par le biais d'un comité d'entreprise qui leur facilite l'organisation de leurs temps libres (vacances, loisirs) pour eux et leur famille, comme il

rend la vie plus aisée au sein de l'entreprise. La cantine, les bleus de travail, les cars de ramassage, toute une série d'éléments non négligeables pour eux, sont à leur disposition. Dans le cadre d'un travail exigeant, usant, ces facilités sont aussi comme autant de facteurs réconfortants venant atténuer la dureté de leur condition. Ils constituent aussi un moyen d'appriivoiser l'entreprise, de la rendre moins nocive, de se l'approprier d'une certaine façon. Elle porte ainsi leur marque autant qu'elle les marque.

« On était tellement bien ! Je vais vous donner des exemples : les bleus de travail, on nous les donnait, tout ce qui était matériel, il n'y avait aucun problème. Au niveau des congés, on avait l'article 63, c'était interne à l'usine, c'était une journée qu'on pouvait prendre du 1^{er} janvier au 31 décembre, ça c'était Chausson ! On avait notre cinquième semaine, notre mois de congé, on avait les anciennetés, alors moi qui avait 25 ans "ancienneté" vous comptez un peu tous les avantages qu'on avait. Le transport gratuit, une très bonne cantine, un très bon comité d'établissement, des bons voyages, c'était un peu le club Med ! »

« Le comité d'entreprise qui était très puissant organisait magistralement, que ce soit pour les enfants ou les adultes, des voyages ».

Leur vie personnelle n'est certes pas indemne de l'emprise de l'entreprise, de la condition ouvrière qu'elle leur fait, mais certains des aspects de leur dépendance, de leur aliénation se transforment, grâce à la stabilité de leur travail, en capacité de mise à distance de la domination patronale dans le cadre de leur vie privée. Une mise à distance est en effet rendue possible grâce à l'existence de certitudes, d'engagements réciproques. Au fond, ils savent dès leur arrivée qu'ils resteront dans cette usine toute leur vie de travailleur, qu'ils n'échapperont jamais à la dureté de leur condition, (fatigue, répétitivité, ennui, bruit, horaires exténuants, hiérarchie toujours présente et prescription productiviste, absence de perspective de promotion,), mais ils savent qu'en contrepartie, ils ont une garantie d'emploi dans cette entreprise, qui est pour eux une assurance contre la précarité, l'incertain, la peur de l'avenir. C'est la contrepartie de la stratégie patronale qui vise à fixer la main œuvre. Ce que dit explicitement un cadre :

« Dans le temps, il y avait un *turn over* de personnes qui ne permettait pas de faire évoluer l'entreprise comme on le souhaitait. Des absentéismes pour un tas de causes qu'on a essayé de juguler, de limiter en fidélisant le personnel, en lui donnant des primes d'assiduité, des primes d'ancienneté, et cela pendant des années. Donc, vous conduisez des gens dans un schéma progressivement en leur disant : « tu t'installes dans la société pour qu'on t'emène à ta retraite, tu as un bon patron qui redistribue, qui te fait du CE et tout ça » ».

De fait cette entreprise est aussi la leur ; ils ne se sentent pas que dépendants d'elle, leur histoire est liée, leur destin est commun, et parce que le travail qu'ils y fournissent est un travail loyal, parce qu'ils savent qu'ils ont partie liée avec cette entreprise, ils s'y sentent aussi chez eux. Cette entreprise, quelle que soit la dureté de leur travail, l'absence réelle de reconnaissance de leur contribution, et la dévalorisation de leur compétence, ils s'y sentent, envers et contre tout, chez eux.

« Chausson, c'était mon grand-père qui y avait travaillé, c'était mon père qui y avait fait toute sa carrière. Il avait travaillé 48 ans là-bas. C'était ça. C'était la boîte familiale. C'est vrai, on connaissait tout le monde. Ma mère, ma grand-mère, ils ont tous travaillé là-bas. On a laissé des traces partout. Toute la famille travaillait ».

« Chausson, quand je suis entré il y a 20 ans, avec la notoriété qu'avait l'entreprise, je dis ben je suis tranquille ben pour la vie, pour la retraite quoi, oui voilà pour la vie ».

« A Creil, j'avais l'impression d'avoir quelque chose, un parpaing, une brique dans les murs. C'est ce qu'on disait entre nous pour rigoler. Ici (l'usine où il s'est reclassé) je n'ai rien ».

Ce qui est organisation, par la direction, d'une dépendance des ouvriers à l'égard de leur entreprise peut ainsi être vécu comme une relation positive forte. Sans que l'on tombe pour autant dans le registre du consentement complaisant, ni dans l'abandon de soi à la logique de l'entreprise. Les choses sont bien plus complexes. Cet attachement, cette relation positive vont de pair avec une distance critique, nourrie de références à des valeurs alternatives, contestatrices.

II.2. Une indépendance morale

La dépendance dans laquelle les ont installés une politique patronale de fidélisation s'est accompagnée de pratiques de gestion collective articulées autour de la durée, (augmentation de salaire à l'ancienneté, cantine, car de ramassage etc.), favorable à la constitution et la vie de collectifs ; il s'agit de collectifs le plus souvent calqués sur la division des tâches, regroupant des salariés partageant un même destin collectif professionnel tant sur le plan de l'activité concrète que de la carrière. Le plus souvent non reconnus officiellement, (mis à part les groupes d'expression directe lorsqu'ils existent), ces collectifs constituent des instances où s'élaborent et prennent vie des valeurs, des règles qui ont d'ailleurs fait l'objet d'une abondante littérature sociologique ¹. Cet ensemble de codes produits par les groupes de salariés régit

1. Cf. notamment : Reynaud (1989) ; Bernoux (1981) ; Linhart (1991).

tant l'activité productive elle-même, (la manière de s'y prendre, l'usage des machines selon une rationalité propre), que les dimensions morales du travail (équité dans la répartition des tâches, entraide, transmission des connaissances et savoir-faire informels, solidarité face à la hiérarchie). Émerge ainsi une forme de sociabilité articulée autour de valeurs de solidarité, qui donne une coloration particulière aux relations de travail, qui sous-tend une identité collective, et crée du sens à distance de la rationalité dominante de l'entreprise, de ses valeurs, de sa culture, de l'ordre social qu'elle impose. Ce faisant ces collectifs créent et font vivre une certaine indépendance des salariés. Certes, ils sont là dans des conditions imposées par la direction, affectés autoritairement à des tâches qui leur sont imposées, et pour lesquelles des prescriptions strictes existent, définissant pour ces ouvriers, les gammes opératoires et les temps alloués, relayées par les chaînes de montage. Certes, ils ne sont censés avoir aucune relation particulière avec leurs collègues en dehors de celles encadrées par les prescriptions de tâches, mais les nombreux travaux ergonomiques et sociologiques sur la différence entre le travail prescrit et le travail réel ont largement démontré l'importance de ce pan d'activité constitué de travail clandestin où l'on fait différemment pour gagner du temps, pour s'économiser, pour retrouver du sens, pour re-professionnaliser l'activité. Cette activité productive clandestine sert de socle à la production de valeurs et de règles partagées, qui défient dans l'ombre les prescriptions, les réglementations, les normes et l'ordre établi de l'entreprise et crée ainsi les bases d'une certaine indépendance morale et idéologique. En d'autres termes, la gestion patronale qui inscrit dans la durée et dans une logique collective le sort de ces salariés du taylorisme et du fordisme, fournit également les conditions d'une contestation permanente, quotidienne, soutenue par des valeurs et des identités collectives rebelles, elle crée de façon non intentionnelle les conditions d'une dignité ouvrière, et d'un attachement au travail et à l'entreprise sur des bases qui défie son autorité et ses valeurs.

Dans l'usine Chausson, la sociabilité occupait une place importante, cela ressort avec force de nos interviews :

« Chez Chausson, les gens travaillaient ensemble, ils bouffaient ensemble le midi, retournaient ensemble le soir,... il y avait une symbiose qui était créée, qui est d'une entreprise d'un autre siècle à la limite et on sait qu'on ne retrouvera pas ça ».

« On était dans une ambiance terrible. Moi j'étais célibataire à ce moment là mais les gens qui avaient des enfants, qui étaient mariés, ils couraient vers l'usine parce qu'ils préféraient l'usine que chez eux. C'est vrai, il y avait une ambiance terrible. On a passé un moment incroyable. On avait des postes chargés comme je ne sais pas quoi. On s'en foutait, on faisait le boulot. On discutait, on rigolait ».

« A Chausson, tout le monde se motivait. Quand il y en avait un qui n'allait pas, il en discutait avec les autres et puis l'autre lui remontait le moral. Ici (dans l'usine où il s'est reclassé), chacun travaille pour lui et pour sa petite famille. Si vous essayez de filer un coup de main à quelqu'un, vous vous faites engueuler ici, ils voient ça comme du fayotage ! ».

« C'était un grand moment. C'est toute une épopée d'années. On a vécu avec ça. Je ne suis pas encore passé devant le site Chausson, mais d'après ce qu'on m'a dit il n'y a plus rien, plus rien ».

Cette sociabilité débouche également sur l'existence d'un contrepouvoir car elle se moule dans la culture syndicale qu'elle favorise. Ces collectifs solidement implantés, sûrs de leurs valeurs propices à l'élaboration d'identités collectives, se confondent parfois avec la mouvance syndicale ; en tout cas ils constituent un terreau où elle prend plus facilement et se nourrit. Dans l'usine Chausson, la présence syndicale est forte. C'est quelque chose avec lequel la direction doit compter. Certes, les syndicats sont nombreux et divisés, mais ils confortent dans cette usine le sentiment d'une dignité et d'une force ouvrières qui donnent un sens au temps passé, bien différent de celui d'une simple dépendance et subordination à l'employeur. Cela fonctionne comme un mode de réappropriation de l'entreprise et de neutralisation de la direction. L'homme refait surface.

« Il y avait des hommes qui avaient des couleurs syndicales mais qui étaient connus en tant qu'hommes. C'est l'homme qui fait le syndicat. On est bien d'accord. C'est l'homme qui fait le syndicat. Le syndicalisme c'est l'expression des hommes ».

« Quand je les vois ici (l'entreprise où il a été reclassé), je me dis qu'à Creil, il y avait de bons syndicats quand même ? Il y avait de bons syndicalistes. Les syndicalistes de Creil c'était des gens qui se démenaient ».

Source elle aussi de sociabilité, cette vie syndicale représente un moyen de faire valoir ouvertement le point de vue des ouvriers, de faire contrepoids à la domination patronale et d'inscrire la spécificité de leurs valeurs, dans la vie de l'entreprise. Il ne s'agit pas de sur-évaluer l'importance de cette influence syndicale, mais elle représente aussi le témoignage de la volonté et capacité de ces salariés à marquer de leur empreinte cette entreprise à laquelle la direction a voulu lier leur sort. Le témoignage d'une certaine indépendance, cette fois-ci vécue, (à la différence du travail réel qui peut être interprété comme une collaboration à leur propre exploitation), comme une contestation de la légitimité des exigences de la direction, et la volonté d'améliorer leur sort.

II.3. Une compétence collective

La sociabilité, comme la force syndicale, qui fait preuve d'une réelle efficacité, reposent en réalité sur un troisième élément de l'indépendance que les salariés ont réussi à construire et qui compense la faiblesse de leurs ressources. Ces salariés, peu qualifiés, peu formés, sans reconnaissance officielle de la réalité de leur contribution effective (le travail réel) ont le sentiment de détenir collectivement une véritable compétence, de représenter une force productive, capable de faire de grandes choses. Collectivement, ils ont le sentiment de détenir une maîtrise de leur travail qui leur permet d'accomplir des performances reconnues comme telles. Grâce à la durée dans laquelle les ont installés les directions patronales, ils sont en mesure de réaliser des prouesses techniques, qui leur renvoient d'eux-mêmes une autre image que celle d'individus sans compétences, sans qualification, et mis au travail par des experts. Dans l'ombre de leur atelier ils savent qu'ils contribuent tant individuellement que collectivement par leur travail réel à ces performances.

Ils affichent ouvertement leur compétence collective qui semble les porter.

« Chez Chausson, tout le monde touchait à tout et donc, c'est des gens au niveau qualification qui sont assez performants. Ils ne se sont pas cantonnés à un travail précis ; ça tournait pas mal, on faisait pas mal de choses. Il n'y avait pas de cloisonnement. C'est vrai qu'ils avaient quand même une grande valeur technique les Chausson ».

« Chez Chausson, c'était quand même la satisfaction du travail bien fait : 'est ce qu'on a sorti le nombre de voitures ?' A quelque niveau que ce soit, les ouvriers étaient impliqués et s'y intéressaient, et la preuve c'est que quand vous demandiez à des gens de venir travailler un samedi, un dimanche, la nuit même s'ils avaient travaillé le jour, ils venaient parce qu'ils savaient que c'était pour la société ».

« Même les gars, le jour de la fermeture, il a fallu enlever les caisses de voitures qui étaient périmés et ne pas les laisser, les mettre sur le parc à ferraille, on l'a fait. C'était le dernier jour, ils ont quand même travaillé sachant qu'ils portaient quelques heures après, ils ont fait leur boulot jusqu'au bout ».

Jusqu'au bout, ces ouvriers garderont, en même temps que leur forte et même violente mobilisation contre la fermeture, ce rapport de complicité avec leur entreprise, ce rapport sur-réaliste à leur travail, qui les conduit à assurer leurs missions jusqu'à la fin, à bien faire leur boulot jusqu'au bout, comme ils l'ont fait auparavant, quand ils faisaient des heures supplémentaires à la limite de leurs possibilités physiques. Leur conscience professionnelle collective restera à l'œuvre jusqu'au bout, car c'est elle qui leur confère une image de soi solide, valorisante, qui leur donne le sentiment de valoir

quelque chose, et qui leur donne de la force. C'est elle qui les fait exister au sein de l'entreprise, et qui les sort de l'état de dépendance dans lequel se plonge leur statut d'ouvriers subordonnés à l'autorité patronale. Ils se réapproprient une dernière fois cette entreprise qui les quitte. Puis c'est le moment inacceptable où tout bascule.

III. Le choc de la fermeture

Tout s'arrête donc, ils sont projetés dans le vide. Se désagrège, en effet, toute cette construction qui les mettait à l'abri du risque, qui faisait comme un rempart entre eux et leur fragilité, leur vulnérabilité liées à une faible qualification et de faibles ressources. Cette construction qui leur offrait les voies d'une certaine forme d'indépendance, et d'une identité presque performante vole en éclat. Cette construction, en somme, qui leur a permis d'appriivoiser leur dure vie d'ouvriers

Commence à la fermeture une période de désolation où la réalité physique, (la disparition matérielle de l'entreprise) et psychique (le désastre subjectif) se font écho.

« Du jour au lendemain, il y a une cassure, votre vie entière s'écroule. Et c'est pour ça qu'après j'ai compris que les gens pouvaient divorcer, pouvaient se suicider, parce que c'est dur. Il y en a qui se sentent coupables, je leur disais : « c'est pas à notre niveau qu'on pouvait faire couler la boîte... ». Ah, je vous dis que moralement et physiquement, un licenciement détruit un être humain... tout le monde est choqué. Moi, je ne peux pas passer devant Chausson, non je ne regarde pas ».

« On a vécu quelque chose de douloureux, c'est quand on a commencé à effondrer les bâtiments. On a vu le plus grand bâtiment de Chausson détruit. On est dans la même rue. Le bâtiment, le plus récent, le plus grand, le plus moderne a été démonté, démolé. C'est vrai que le jour où on a entendu la pelleteuse qui s'attaquait à ce grand bâtiment, ça fait mal. On a eu l'impression que l'agonie était très longue parce qu'il a fallu du temps pour qu'ils arrivent à tout mettre par terre. Il y avait le sigle Chausson qui était tout en haut, qui a résisté très, très longtemps. C'est curieux, si vous voulez, quand c'est tombé, on avait l'impression à nouveau d'une chute. C'est une mort lente, c'est vrai qu'on s'attache à un matériel, à un sigle. Il y a de l'affectif ».

« Je passe tous les jours devant, il n'y a rien plus rien. Quand on part à la retraite, je discutais avec les gens, et on disait ensemble : « c'est vrai qu'on sait que ça continue ». On a participé à la fabrication de ces véhicules et ça continue. Mais là, avec la fermeture, il n'y a plus rien, tout est démonté. A mon avis c'est pas pareil que de partir à la retraite. Vous savez qu'elle existe

toujours l'usine. Là, on sait qu'il n'y a plus rien derrière. C'est presque comme si on n'avait rien fait ».

Cette période correspond à la disqualification de leur passé. Dans le cas de Chausson comme dans celui de nombreuses autres entreprises qui ferment, les pratiques et la rhétorique managériales qui entourent la fermeture, sont vécues comme infâmantes et disqualifiantes. Ils se sentent coupables, inadaptés, archaïques, au fond obsolètes au même titre que les équipements et les murs que l'on effondre. Notamment parce que les collectifs ont été brisés, et qu'il n'y a plus, désormais, que des individus renvoyés chacun à leurs insuffisances, à leur manque. La perte est immense, et ils resteront longtemps dans le manque de cette entreprise :

« Demain, ils n'ont qu'à annoncer que Chausson rouvre, eh bien demain tout le monde retourne là-bas. Ça j'en suis sûr. Même moi le premier, hein. Pourtant j'ai du boulot, je suis à dix minutes de chez moi, mais si demain on m'annonçait : « tiens, Chausson rouvre », demain je suis là-bas le premier et je m'en vais re-travailler sur chaîne avec mes copains ».

« Je ne peux plus m'investir dans autre chose. Je passe à côté de l'usine, pour moi c'est toujours moi encore. Ce sera toujours comme ça ».

« Vous savez, quand vous vous dites : « ça ferme », vous disjonctez, vous ne dormez plus la nuit. J'ai pris des cachets. Je ne voulais pas y croire. Je suis encore en traitement aujourd'hui ».

La fermeture de leur usine, c'est la fin du monde qu'ils avaient construit, dans lequel ils étaient « quelqu'un », dans lequel ils pouvaient influencer sur le cours des choses, malgré l'univers étriqué de la prescription d'un travail considéré comme non qualifié. La fermeture de leur usine est pour eux un véritable malheur.

« C'est pas les sous qui nous feront oublier la mort de Chausson, enfin la fermeture de l'usine. Ça ne répare pas le malheur qu'on a eu, enfin le malheur qu'ils nous ont fait. C'est un vrai malheur ».

Ils ont soudainement l'impression de n'être plus rien, de ne plus rien valoir, d'être propulsés dans un monde où ils auront tout à recommencer, où ils auront à repartir à zéro :

« J'ai perdu tous mes points de repère. Ah oui, tous. Toute l'expérience professionnelle que j'avais acquise, j'ai l'impression de repartir totalement à zéro. Ah oui, totalement. Là vraiment... d'être plus rien en définitive. Tout ce que j'avais fait avant, bon ben... c'est passé à la trappe vraiment ».

Tout cela est désormais stigmatisé, comme étant archaïque, dépassé, inadapté. Ce qu'ils avaient si précieusement construit est disqualifié aux yeux de l'opinion publique par le discours managérial et médiatique.

Ensemble, ils comptaient, ils représentaient une force, une compétence productive difficilement remplaçable. Ils vivaient en permanence dans cette réalité ambivalente, celle d'une condition ouvrière difficile, ingrate, mais qu'ils avaient réussi à apprivoiser pour en retirer des raisons de fierté, et des bases de pouvoir, en même temps que de certitudes pour leur avenir ; et de garanties pour leur vie privée. Tout seuls, ils ne sont plus rien, et ils ont le sentiment d'être livrés sans défense à des forces qui les dépassent.

IV. Epilogue : chacun pour soi et l'incertitude pour tous

Dés que l'usine ferme, en effet, ils se trouvent face à la société de reconversion, face à des consultants qui les mettent au pied du mur. Ils ont à élaborer des projets professionnels, à inventer des parcours, à se déterminer face à un avenir à construire, à faire des lettres de motivation. Mais ce monde où ils auront à repartir à zéro n'est plus le même hormis pour ceux qui pourront se reclasser dans des unités dépendantes des constructeurs actionnaires. Ils ne sont plus dans leur monde, ils sont perdus, abandonnés.

« Il ne suffit plus d'avoir des bras et de la volonté, maintenant, il y a d'autres paramètres qui entrent en compte. Il y a l'âge, il y a les diplômes. Quand j'ai vu ça, j'ai dit : « bon ben, ça sert à rien de toute façon, on n'aura rien », parce que bon, ben on n'avait rien, on sortait presque incultes, c'est vrai par rapport au niveau de l'entreprise on était quelque chose, mais sortis de l'entreprise, on n'était plus rien en définitive. Là c'est terrible, là on le voit franchement, on n'est pas considérés par rapport à ce qu'on était, par rapport à notre niveau d'expérience ».

Ils font les frais des conditions dans lesquelles ils ont acquis, conquis les termes de leur indépendance et de leur valeur. C'est à dire dans le cadre de l'informel, de l'ombre, du collectif installé dans la durée.

Toutes ces dimensions de l'indépendance qu'ils ont tissées se défont soudainement. Ils sont face à ce qu'ils voulaient à tout prix éloigner. Ils ont le sentiment de quémander, d'avoir à se vendre sans grand-chose à monnayer.

« Moi, j'ai toujours travaillé, j'ai jamais rien demandé à personne. Au niveau de la Sodie, on se remet en cause, c'est très dur. J'ai jamais eu l'habitude de demander quelque chose à quelqu'un, moi, je voyais ça comme ça en définitive. Même franchir les portes de l'ANPE ; c'est là où on comprend vraiment la détresse de certaines personnes. Parce qu'on a pas l'habitude ».

Conclusion

Outre ce qu'ils ont perdu, outre l'immense difficulté de se reconstituer pour rebondir dans cette phase courte de la reconversion où ils se sentent disqualifiés, les salariés dont l'entreprise ferme ont à affronter un monde qui non seulement n'est pas le leur mais qui est fait pour les performants, les excellents, ceux qui ont des ressources et qui peuvent gérer et apprécier le risque. Le risque, c'est à dire une individualisation de la gestion des salariés, même au niveau les plus subalternes, leur mise en concurrence, une flexibilité des horaires et une mobilité systématiques, l'absence d'engagement sur la durée. Tout cela tend à estomper le clivage entre vie de travail et vie privée puisque celle-ci doit s'adapter aux exigences de l'entreprise dont elle dépend au quotidien, et n'est plus protégée des aléas du travail.

Il y a aussi la nouvelle idéologie managériale fondée sur l'idée du consensus dans l'entreprise, de l'absence de conflits de valeurs, où les salariés sont sollicités pour être les militants de l'entreprise, et rechercher en permanence à porter sa performance au plus haut. Il n'y a plus guère de place pour les collectifs porteurs de valeurs alternatives, avec une solidarité, une sociabilité bien à eux, un quant à soi par rapport à l'ordre de l'entreprise.

Tout cela accompagne un travail qui ne fait pas pour autant plus de place à la négociation des objectifs et des moyens du travail et qui reste enraciné dans une organisation qui privilégie toujours la productivité, tout en imposant des objectifs qualitatifs. La pression est forte sur les salariés qui ont à concilier ce qui n'est que difficilement compatible, et qui ne peuvent compter sur les collectifs pour les y aider. Cette pression est donc vécue sur un mode personnel, sans recours possible, ce qui crée une situation où les défaillances, les faiblesses, les insuffisances des uns et des autres deviennent vite fatales.

Sans intention de glorification du passé et sans nostalgie injustifiable, on doit cependant s'essayer à une mise en perspective, quand une entreprise ferme, du monde qui s'achève et de celui qui s'ouvre. Dans le premier, les salariés parvenaient, semble-t-il, non sans coût, à trouver collectivement les termes d'une mise à distance de leur sort peu enviable. Qu'offre le second à ces salariés qu'on appelle, pudiquement, défavorisés ?

Références bibliographiques :

Bernoux Ph. (1981), *Un travail à soi*, Toulouse, Privat.

Linhart D. (avec Rist B. et Durand E.) (2002), *Perte d'emploi, perte de soi*, Paris, Editions Erès.

Linhart D. (1991), *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Le Seuil.

Reynaud J.D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.