



Réussir à dépasser le stade de la discorde dans une situation de restructuration :

L'analyse d'un cas de rupture de la relation d'emploi

Delphine Wannemacher

MCF Sciences de gestion (CEREFIGE, Université de Lorraine)

Delphine.wannemacher@univ-lorraine.fr

Résumé :

Les restructurations sont discutées, remises en cause, justifiées sur la place publique. Tout le monde a son mot à dire : la presse, les politiques publiques locales, les salariés, leur entourage, les représentants du personnel, les syndicats, les dirigeants, les actionnaires, etc.

Etant donné l'importance de l'activité de justification des restructurations, il nous semble intéressant de mobiliser le cadre général de la sociologie de la justification proposé par Boltanski et Thévenot (1991) qui permet « *d'analyser avec les mêmes instruments théoriques et en mettant en œuvre les mêmes méthodes, les opérations critiques auxquelles se livrent les acteurs lorsqu'ils veulent manifester leur désaccord sans recourir à la violence, et les opérations au moyen desquelles ils parviennent à construire, à manifester et à sceller des accords plus ou moins durables* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 39).

La problématique à laquelle nous nous proposons de répondre dans cette communication est la suivante : comment réussir à dépasser la discorde dans les situations de restructuration, et plus précisément dans les cas de rupture de la relation d'emploi ?

L'étude porte sur des salariés qui ont l'objet d'un licenciement économique dans le cadre d'une fermeture d'usine. Nous tentons de comprendre pourquoi certains de ces salariés réussissent mieux que d'autres à dépasser la discorde, à se détacher de l'entreprise, à se reconstruire, à se réinvestir dans une nouvelle relation d'emploi, alors que d'autres salariés semblent enracinés dans la colère à l'égard de l'entreprise, figés dans le passé. Quand les premiers s'attendaient à la décision de fermeture de l'usine ou l'ont trouvée plus ou moins logique, les derniers, eux, la trouvent injuste, et l'ont souvent apprise de façon brutale, par surprise, d'où l'importance selon nous de tenir compte, au-delà du ressenti à l'égard de l'entreprise (détachement *versus* colère), de la perception de la décision (injuste *versus* attendue).

L'idée du papier est de distinguer les cas d'individus qui semblent avoir dépassé le stade de la discorde de ceux qui n'ont pas réussi ou qui éprouvent de sérieuses difficultés pour y arriver, et ce malgré le fait parfois d'avoir retrouvé du travail, plus ou moins rapidement, d'avoir une bonne situation, stable, de travailler de jour et non plus de nuit, de continuer à être bien entouré par ses proches, d'avoir perçu des primes importantes qui ont permis de rembourser leurs prêts, etc.

Réussir à dépasser le stade de la discorde dans une situation de restructuration :

L'analyse d'un cas de rupture de la relation d'emploi

Introduction

Ce n'est qu'à long terme que les restructurations peuvent avoir un effet positif, à condition d'être accompagnées d'un véritable renouvellement organisationnel (Allouche et al., 2008), ce qui explique sans doute les nombreuses remises en question des mouvements de restructuration et les besoins des uns et des autres d'en justifier la cause, les enjeux ou encore les moyens développés pour tenter de les éviter ou d'en modérer les effets négatifs ou pervers. Plusieurs grilles de lecture découlent de ces différents besoins.

Etant donné les nombreuses remises en question et le besoin de justifier les restructurations, nous mobiliserons quant à nous, le cadre général de la sociologie de la justification proposé par Boltanski et Thévenot (1991) qui permet « *d'analyser avec les mêmes instruments théoriques et en mettant en œuvre les mêmes méthodes, les opérations critiques auxquelles se livrent les acteurs lorsqu'ils veulent manifester leur désaccord sans recourir à la violence, et les opérations au moyens desquelles ils parviennent à construire, à manifester et à sceller des accords plus ou moins durables* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 39).

La problématique à laquelle nous nous proposons de répondre dans ce papier est la suivante : comment réussir à dépasser la discorde dans les situations de restructuration, et plus précisément dans les cas de rupture de la relation d'emploi ?

Pour y répondre, nous analyserons un cas concret de fermeture d'usine dans la région nord-est qui a donné lieu à plus d'un demi-millier de licenciements. Au-delà des critères socio-démographiques (provenant de la base de données mise à disposition par l'entreprise), c'est avant tout une méthodologie qualitative que nous utiliserons pour traiter le corpus constitué de 34 entretiens de type « récit de vie » réalisés avec 34 anciens salariés de l'usine fermée. Le codage collectif effectué permettra de catégoriser les salariés, avec toutes les précautions à prendre de non-représentativité et de non-généralisation des résultats.

L'idée de cette communication est de distinguer les cas d'individus qui semblent avoir dépassé la discorde de ceux qui n'ont pas réussi ou qui éprouvent de sérieuses difficultés pour y arriver (et ce malgré le fait parfois d'avoir retrouvé du travail, plus ou moins rapidement, d'avoir une bonne situation, stable, de travailler de jour et non plus de nuit, d'être bien entouré par ses proches, d'avoir perçu des primes importantes qui ont permis de rembourser leurs prêts, etc.).

Il s'agit de comprendre pourquoi certains réussissent mieux que d'autres à dépasser la discorde, à se détacher de l'entreprise, à se reconstruire, à se réinvestir dans une nouvelle relation d'emploi, alors que d'autres semblent enracinés dans la colère à l'égard de l'entreprise, figés dans le passé. Quand les premiers s'attendaient à la décision de fermeture de l'usine ou l'ont trouvée plus ou moins logique, les derniers, eux, la trouvent injuste, et l'ont souvent apprise de façon brutale, par surprise, d'où l'importance selon de tenir compte, au-delà du ressenti à l'égard de l'entreprise (détachement – et donc dépassement de la discorde – *versus* colère), de la perception de la décision (injuste *versus* attendue).

Nous commencerons par poser le cadre contextuel de la recherche (qui engendre une démarche singulière à la Glaser & Strauss) avant d'identifier et d'analyser deux ensembles de salariés relevant respectivement des couples « Injuste/colère » et « Attendue/Détachement ».

Enfin, nous mettrons en avant les apports, mais aussi les limites de notre analyse, avant de proposer quelques perspectives.

1. Contexte de la recherche : de l'évaluation du dispositif d'accompagnement à l'étude de deux ensembles de salariés

Notre communication s'inscrit dans un programme de recherche plus vaste autour des restructurations et dans un travail collectif à la demande du groupe qui a décidé de fermer l'usine dans laquelle les salariés dont il va être question ici, ont travaillé jusqu'en 2007. Nous présenterons la demande qui a été formulée par le groupe avant de focaliser sur notre propre perspective.

1.1. La demande d'une évaluation du dispositif d'accompagnement

Dans le cadre de la fermeture de l'usine, un dispositif d'accompagnement original a été développé par des consultants, pensé comme un outil d'aide à la transition identitaire.

La demande consistait à évaluer ce dispositif. Pour cela, il nous a semblé important de comprendre les tenants et les aboutissants de ce dernier et le contexte plus général de la fermeture de l'Usine. Pour ce faire, nous avons eu accès à la documentation relative au dispositif puis des rencontres plus ou moins informelles avec les concepteurs du dispositif ont été organisées ainsi que des visites d'ateliers similaires, et des entretiens avec les représentants syndicaux locaux.

C'est dans ce cadre d'évaluation du dispositif d'accompagnement, que 34 entretiens de recherche ont été réalisés avec des salariés licenciés, environ 3 ans après leur sortie de l'Usine (en juin et décembre 2011). Ces entretiens ont été peu directifs (selon la capacité des personnes à « raconter leur parcours »), conformément à la méthode des « récits de vie » de Bertaux (2007) qui préconise de demander aux individus de raconter leurs parcours professionnels depuis la fin de leur scolarité pour faire émerger les éléments qui comptent à leurs yeux. La technique repose sur une conception narrative de l'identité au sens de Ricoeur (1983) : je suis celui que je (me) raconte. Les difficultés identitaires apparaissent comme des ruptures dans le récit, comme l'incapacité à construire un récit intégrant l'avant et l'après. Des relances sont permises sur les thèmes évoqués spontanément par les personnes rencontrées.

Nous avons fait le choix, dans un premier temps, de faire une analyse thématique des entretiens et de les coder sur la base de catégories conceptuelles usuelles et de thématiques fortes (comme par exemple le moment de l'annonce de la fermeture). Ce codage s'est fait en présentiel, collectivement, par six des chercheurs ayant participé au recueil des données¹.

L'importance accordée au terrain nous a fait opter pour une démarche de type *Grounded Theory* (Glaser et Strauss, 1967) selon laquelle la théorie prend forme petit à petit, par itération entre les théories existantes (mais prises simplement comme références) et le terrain. Elle correspond ainsi à une « approche inductive par laquelle l'immersion dans les données

¹ Je tiens tout particulièrement à les remercier ici : Géraldine Schmidt, Florent Noël, Estelle Mercier, Sophie Lacour et Lamia Benkortbi (toutes deux étudiantes en M2 Recherche).

empiriques sert de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène et par laquelle le chercheur conserve toujours le lien d'évidence avec les données de terrain » (Guillemette, 2006, p. 32/33).

1.2. La construction de deux ensembles de salariés selon la perception de la décision et le ressenti à l'égard de l'entreprise

Parmi les 34 salariés qui nous ont « raconté leur vie », 5 sont au chômage, 3 sont en CDD ou en intérim, 17 sont en CDI et 9 sont entrepreneurs au moment de l'entretien. Par ailleurs, 13 ont une trajectoire professionnelle marquée par la précarité depuis leur sortie du dispositif d'accompagnement alors que 21 ont connu une stabilité de leur situation. Enfin, 18 ressentent de la colère, 3 de la résignation et 13 du détachement à l'égard de l'entreprise.

C'est ce dernier aspect que nous avons souhaité étudier de plus près, en le couplant à la perception de la décision (qui est vécue comme quelque chose d'injuste ou au contraire comme quelque chose d'attendu, de logique). En revanche, pour faciliter la catégorisation, nous ne retiendrons que deux modalités : colère et détachement, les récits nous permettant de rattacher certains salariés à l'un ou à l'autre. En effet, les frontières entre la colère et la résignation, d'une part, et entre la résignation et le détachement, d'autre part, ne sont pas très nettes, ce qui s'explique probablement par le fait que ce sont davantage des étapes que des types (comme dans le processus de deuil décrit par Kübler-Ross, 2002).

Il est par ailleurs très délicat, de séparer les notions d'attachement, de déni, de colère, d'autant que cette colère est tournée tantôt vers l'usine elle-même, tantôt vers le groupe qui chapeaute l'entreprise ou encore vers les actionnaires. On retrouve ainsi les bouts de vie suivants comme autant de sentiments entremêlés : « c'était une famille en fait » ; « Il y en a beaucoup qui rêvent encore que l'usine rouvrira. Et j'y retournerai bien sûr. Avec plaisir. » ; « Maintenant, quand j'y repense, je me dis que j'étais bien chez X [*Entreprise*] » ; « ils se rendent compte que chez X [*Entreprise*] c'était le paradis » ; « et là, ça a été vraiment la... la colère » ; « Y [*GROUPE*] c'est ceux qui ont coulé X [*Entreprise*] ». « Je travaillerais plus jamais pour Y [*GROUPE*] ».

C'est pourquoi nous avons retenu deux critères pour former les groupes d'individus que nous souhaitons confronter. Au-delà du critère Colère (ceux qui ressentent encore de la colère envers l'entreprise, le groupe, la décision, le licenciement...) *versus* Détachement (ceux qui *a priori* n'ont plus de ressentiment envers l'entreprise ou l'équipe dirigeante), nous prendront en compte la perception de la décision de fermer l'usine. En effet, si certains l'estiment injuste (I), d'autres s'y attendent (A), ne sont pas surpris, la trouvent même pour certains, normale, dans l'ordre des choses.

Après avoir présenté (tableau 1) de façon synthétique les 34 cas d'individus et les couples IC (décision Injuste + Colère) et AD (décision Attendue + Détachement), il nous semblait important d'interroger les caractéristiques socio-démographiques de ces deux groupes d'individus (à partir des tableaux 2 à 4), avant de nous intéresser plus longuement aux facteurs plus « subjectifs », c'est-à-dire au ressenti des uns et des autres à l'égard de leur situation actuelle et passée (à partir du tableau 5).

2. Séparation des 34 individus en deux ensembles IC et AD

CAS	Genre (Ho/Fe)	Age	Ancien- neté	Poste initial	Situation actuelle	Perception de la décision	Sentiment à l'égard de l'entreprise
A	Ho	57	36	agent préparateur contrôle	CDI	injustice	colère
B	Ho	50	24	électromécanicien	Entrepreneur	attendue / anticipée	détaché, pas de regret
C	Ho	52	27	photographe	Entrepreneur	injustice	colère
D	Ho	55	28	ouvrier	CDI	injustice	colère
E	Ho	42	12	cariste	CDI	injustice / incomprise	colère
F	Fe	37	6	ouvrière	chômage	injustice	colère
G	Ho	56	33	ouvrier	chômage	injustice / incomprise	colère
H	Ho	53	26	pilote de production	CDI	indifférence	détaché
I	Ho	51	26	ouvrier travailleur handicapé	chômage	attendu	détaché
J	Ho	50	24	planificateur ressources	CDD	injustice	colère
K	Ho	47	17	chef d'équipe préparation	Entrepreneur	attendu	détaché
L	Ho	54	31	Ramasseur toiles	chômage	injustice	colère
M	Fe	54	24	Préparateur vessies	CDI	injustice	colère
N	Ho	52	24	Responsable Prévention site	CDI	injustice	nostalgie / colère
O	Fe	54	27	Cariste quai	CDI	injustice	colère
P	Fe	51	24	Chef de Projet	CDI	attendue	Détachement
Q	Ho	39	3	Electromécanicien	Entrepreneur	attendue	Détachement
R	Ho	42	6	Confectionneur vérificateur	CDI	indifférent	détaché
S	Ho	46	16	Confectionneur vérificateur	CDI	injustice	colère
T	Ho	36	11	Confectionneur vérificateur	Entrepreneur	indifférent	détaché
U	Ho	42	15	Electromécanicien	Entrepreneur	indifférent	détachement
V	Ho	45	20	Magasinier	CDI	surprise	détaché
W	Fe	52	24	Bobineuse	CDD	injustice, punition	colère / nostalgie
X	Ho	44	16	Chef machine	CDI	attendu	détachement
Y	Fe	55	24	Récupérateur tissu textile	chômage	injustice	colère / dépression
Z	Ho	47	20	Ajusteur filière	CDI	injustice	Colère
AA	Ho	42	18	Polyvalent UCT	magasinier	injustice	colère
BB	Fe	56	31	Confectionneur talons	Assistante de direction	attendu (fatalisme)	Pas de colère / nostalgie
CC	Ho	52	21	Contrôleur Processus production	maintenance	attendu	détaché
DD	Fe	57	14	Gestionnaire Paie	Entrepreneur	attendu	détaché
EE	Fe	59	25	Responsable Rémunération	Entrepreneur	attendu	détaché
FF	Ho	59	17	Ré-enrouleur	Entrepreneur	injuste	colère
GG	Ho	45	11	Chef machine	Chômage	injuste	colère
HH	Ho	51	27	Préparateur vessies	assistant administratif	injuste	colère

Tableau 1 : présentation des 34 individus et identification des couples IC et AD

Le premier ensemble correspond au couple IC (pour injuste/colère) et le second, au groupe AD (attendue/Détachement). On trouve ainsi dans le groupe IC les individus qui ont perçu la décision de fermer l'usine comme injuste et qui éprouvent encore de la colère et souvent une très grande nostalgie au moment des entretiens, soit plus de trois ans après l'annonce de la fermeture de l'usine. Dans le groupe AD, les individus s'attendaient à la décision ou n'en sont pas surpris voire la trouvent logique, normale, dans l'ordre des choses ; ils n'éprouvent pas de regret ou de colère, ils sont au contraire relativement détachés de l'entreprise. Nous proposons quelques verbatim afin d'illustrer chacune des quatre modalités (cf. encadré 1).

Décision considérée comme injuste	<i>« On n'a jamais dit non et vous nous jetez, vous nous jetez comme des moins que rien » ; « ça ne méritait pas ce qui nous est arrivé. Moi j'ai donné tout ce que je pouvais là-bas » ; « On fournissait un travail et on était bénéficiaire » ; « je me suis fait avoir et c'est bien fait pour moi. On m'a toujours demandé dans mon travail d'être droit et correct. »</i>
Colère éprouvée à l'égard l'entreprise	<i>« C'est avoir un sentiment d'avoir été trompé. C'est ça le plus dur » ; « moi, je l'ai très mal pris et je le vivrai toujours mal » ; « Ma plus grosse déception c'est le manque de confiance de [groupe] pour les gens qui travaillent pour eux, le manque de confiance et surtout, c'est, c'est un manque de respect et nous avoir menti » « je l'ai très mal vécu, j'ai beaucoup pleuré » ; « Alors moi j'étais ici, j'étais à la maison, je devais être en congés je crois. Et c'est à la télé »</i>
Décision considérée comme attendue, logique	<i>« il faut être lucide » ; « de toute façon, ils ne faisaient plus d'investissements » ; « j'ai jamais compris qu'ils ont réussi à tenir debout autant de temps » ; « quand j'ai su qu'il y avait le plan de licenciement chez [entreprise], et bien le jour de l'annonce j'avais déjà mon petit dossier qui était prêt » ; « je ne suis pas économique, mais ils ont sûrement des bonnes raisons, il ne devaient pas pouvoir faire autrement » ; « je n'ai pas été surpris » « mon responsable hiérarchique m'avait prévenu 15 jours, 3 semaines auparavant »</i>
Détachement vis-à-vis de l'entreprise	<i>« je me sens bien. Je me suis jamais senti [entreprise] ni [groupe] donc... » ; « c'est du passé. Je ne veux même plus y revenir, c'est comme si j'avais passé quelques jours à [entreprise], c'était quand même dix-sept ans et c'est comme si je suis rentré et ressorti le même jour » ; « je vis mieux maintenant. » ; « J'ai l'impression de... de mieux respirer » ; « Je me sens... je me sens mieux que quand... j'allais tout le temps à l'usine. » ; « Même si on fait 120 heures, vous savez, que du bonheur, on a beaucoup d'avantages, y a énormément d'avantages » ; « moi, ça faisait longtemps que je voulais créer une entreprise à moi et puis plus travailler pour un autre, c'était vraiment mon objectif depuis très, très longtemps » ; « je pense que je resterai dans ce milieu-là maintenant » « c'est un beau métier » « Pourvu que ça dure. Je ne ferai plus autre chose »</i>

Encadré 1 : Verbatim illustrant les couples IC et AD

Comme le révèlent les verbatim de l'encadré 1, les salariés détachés à l'égard de l'entreprise se sentent plutôt bien, ont une vision positive de ce qui leur est arrivé, ont réussi à se reconstruire ou à réinvestir une nouvelle relation d'emploi, de sorte qu'il est possible de faire un parallèle entre la notion de « détachement » et celle de « dépassement de la discorde ».

3. Caractéristiques sociodémographiques et dépassement de la discorde

Les tableaux 2 et 3 présentent les principaux critères sociodémographiques respectivement pour les couples IC et AD, puis le tableau 4 offre une synthèse comparative de ces deux ensembles.

CAS	Genre (Ho/Fe)	Age	Ancienneté	Poste initial	Situation actuelle
A	Ho	57	36	Intermédiaire	CDI
C	Ho	52	27	Intermédiaire	Entrepreneur
D	Ho	55	28	Ouvrier	CDI
E	Ho	42	12	Ouvrier	CDI
F	Fe	37	6	Ouvrier	chômage
G	Ho	56	33	Ouvrier	chômage
J	Ho	50	24	Responsable	CDD
L	Ho	54	31	Ouvrier	chômage
M	Fe	54	24	Ouvrier	CDI
N	Ho	52	24	Responsable	CDI
O	Fe	54	27	Ouvrier	CDI
S	Ho	46	16	Intermédiaire	CDI
W	Fe	52	24	Ouvrier	CDD
Y	Fe	55	24	Ouvrier	chômage
Z	Ho	47	20	Ouvrier	CDI
AA	Ho	42	18	Intermédiaire	CDI
FF	Ho	59	17	Ouvrier	Entrepreneur
GG	Ho	45	11	Intermédiaire	chômage
HH	Ho	51	27	Ouvrier	CDI

Tableau 2 : Caractéristiques sociodémographiques du groupe IC

CAS	Genre (Ho/Fe)	Age	Ancienneté	Poste initial	Situation actuelle
B	Ho	50	24	Ouvrier	Entrepreneur
H	Ho	53	26	Intermédiaire	CDI
I	Ho	51	26	Ouvrier	chômage
K	Ho	47	17	Intermédiaire	Entrepreneur
P	Fe	51	24	Responsable	CDI
Q	Ho	39	3	Ouvrier	Entrepreneur
R	Ho	42	6	Intermédiaire	CDI
T	Ho	36	11	Intermédiaire	Entrepreneur
U	Ho	45	20	Ouvrier	Entrepreneur
V	Ho	45	20	Intermédiaire	CDI
X	Ho	44	16	Intermédiaire	CDI
BB	Fe	56	31	Ouvrier	CDI
CC	Ho	52	21	Responsable	CDI
DD	Fe	57	14	Responsable	Entrepreneur
EE	Fe	59	25	Responsable	Entrepreneur

Tableau 3 : Caractéristiques sociodémographiques du groupe AD

Caractéristiques sociodémographiques	IC (Injustice / Colère) [19 individus en tout]	AD (Attendue / Détachement) [15 individus en tout]
Genre	14 Ho et 5 Fe	11 Ho et 4 Fe
Age	Moyenne d'âge de 50,5 ans	Moyenne d'âge de 48,5 ans
Ancienneté	Ancienneté moyenne de 22,6 ans	Ancienneté moyenne de 18,9 ans
CSP avant fermeture	12 ouvriers, 5 métiers intermédiaires, 2 responsables/planificateurs	5 ouvriers, 6 métiers intermédiaires, 4 responsables/planificateurs
Situation actuelle	10 CDI, 2 Entrepreneurs, 2 CDD, 5 chômeurs	7 CDI, 7 Entrepreneurs, 1 chômeur

Tableau 4 : « Comparaison » des caractéristiques sociodémographiques des groupes IC et AD

Ce tableau permet de constater, avec toutes les précautions liées au faible nombre d'individus interrogés, la faible corrélation entre les caractéristiques sociodémographiques et le dépassement de la discorde.

En effet, si ces caractéristiques (ou certaines d'entre elles) avaient réellement un effet, on aurait dû trouver des résultats plus tranchés en termes de moyennes (par exemple une moyenne d'âge très élevée pour le couple IC et beaucoup plus faible pour les AD) ou en termes de catégories (par exemple, une très grande majorité de femmes, d'une part, et d'hommes, d'autre part). Ce n'est pas le cas ici.

Nous notons toutefois des moyennes d'âge et d'ancienneté légèrement inférieures pour le couple AD et davantage d'ouvriers et de chômeurs pour le couple IC. Dit autrement, les salariés qui acceptent la décision de fermeture de l'usine et qui réussissent à se détacher de leur ancienne entreprise sont en moyenne un peu plus jeunes et/ou depuis moins longtemps dans l'entreprise que ceux qui n'y arrivent pas. Par ailleurs, les salariés qui considèrent la décision comme injuste et qui éprouvent de la colère face à l'entreprise étaient pour plus de la moitié d'entre eux des ouvriers avant la fermeture et comptent aujourd'hui davantage de chômeurs que les autres.

Ces éléments, en soi, ne nous renseignent pas beaucoup sur ce qui intervient en matière de dépassement de la discorde, même si l'on peut retenir de cela qu'un salarié plus jeune et/ou qui a passé moins de temps dans l'entreprise et/ou qui avait un poste à responsabilité ou avait évolué dans l'entreprise, aura *a priori* plus de facilité à se détacher de son ancienne entreprise. Nous verrons comment ceci pourra venir éclairer ou conforter d'autres résultats, notamment en étant couplé ou confronté aux facteurs subjectifs que nous allons mettre en évidence ci-après.

4. Dimensions « subjectives » et dépassement de la discorde

Nous retiendrons ici 9 dimensions « subjectives » (cf. tableau 5) qui permettent selon nous de donner un bon aperçu des différences que l'on peut observer (ou non) entre les deux ensembles de salariés IC et AD. Nous verrons cependant qu'il est nécessaire d'aller plus loin pour comprendre comment les individus réussissent à dépasser le stade de la discorde dans le cas d'une restructuration qui reste souvent perçue comme un traumatisme.

4.1. Présentation des dimensions et des résultats

	Difficulté à dépasser la discorde	Dépassement de la discorde plus ou moins réussi
Facteurs « subjectifs »	IC (Injuste/Colère) [19 individus]	AD (Attendue/Détachement) [15 individus]
Mobilité avant fermeture	12 Peu/pas de mobilité 6 Mobilité interne 1 Mobilité externe	6 Peu/pas de mobilité 5 Mobilité interne forte 3 Externe 1 Descendante
Niveau ressenti de la précarité de la situation actuelle	12 Précaire 7 Stable	1 Précaire 14 Stable
Profil identitaire avant fermeture	12 Hors-travail 5 Entreprise 2 Métier	4 Hors-travail 6 Entreprise 1 Métier 4 Réseau
Recherche d'emploi (volontaire ou subie)	12 Volontaire 7 Subi	14 Volontaire 1 Subi
Perception du dispositif d'accompagnement	8 Perception négative 11 Perception positive	2 Perception négative 9 Perception positive 4 Neutre
Temps passé dans les ateliers d'accompagnement	16 Temps long 3 Temps court	5 Temps long 5 Temps court 5 Non concerné
Rapport avec le référent / conseiller (dans le cadre du dispositif d'accompagnement)	10 Bon voire Très rapport 9 Mauvais rapport	4 Bon voire Très bon rapport 4 Mauvais Rapport 7 Neutre ou Non concerné
Qualité de la reconversion	8 Accommodation 8 Adaptation minimale 3 Converti	4 Accommodation 1 Adaptation minimale 10 Converti
Profil identitaire après la période des ateliers d'accompagnement	17 Hors-travail 2 Métier	5 Hors-travail 2 Métier 4 Entreprise 4 Réseau

Tableau 5 : « comparaison » des facteurs subjectifs entre IC et AD

La première dimension a trait à la mobilité du salarié avant la fermeture de l'usine, qu'elle soit interne ou externe (avant l'entrée dans l'usine). S'il ne s'agit pas d'un critère purement subjectif, nous faisons le choix d'en parler ici car les données proviennent du discours des acteurs puis ont été retraitées par nos soins.

La seconde caractéristique correspond au niveau ressenti de la précarité de la situation actuelle. Il s'agit de distinguer les situations perçues comme précaires de celles qui semblent plus stables.

« Le profil identitaire avant la fermeture de l'usine » fait référence à la catégorisation de Dubar (2000) qui permet d'identifier quatre profil-types : Réseau (le travail est un moyen de se réaliser, mais l'entreprise n'est pas un lieu d'attachement sauf pour les relations amicales) ; Entreprise (la réalisation de soi passe par l'ascension sociale au sein de l'entreprise, il est important d'évoluer, de se former, de développer ses compétences pour s'adapter aux attentes de l'entreprise) ; Hors-travail (c'est une recherche de stabilité avant tout – notamment d'ordre économique, la socialisation passe par la famille ou d'autres groupes sociaux, la progression professionnelle n'est pas une fin en soi) ; Métier (c'est l'appartenance et l'identification à la

communauté professionnelle, et la reconnaissance de leur expertise par les pairs qui leur permettent de se réaliser).

La caractéristique « recherche d'emploi » consiste simplement à distinguer les salariés qui sont plutôt actifs, qui ont tout fait pour décrocher des entretiens de recrutement (recherche volontaire) des autres.

Une série de critères permet ensuite de tenir compte de la perception du dispositif d'accompagnement (plutôt négative ou non), du temps passé dans les ateliers d'accompagnement (sachant que c'est très variable d'un individu à l'autre, cela peut être trois heures comme plus d'une année), de la qualité des relations avec le référent / conseiller dans le cadre du dispositif d'accompagnement (bonnes ou mauvaises).

La « qualité de la reconversion » peut être résumée par les trois catégories avancées par Mazade (2004) : l'adaptation minimale (l'emploi permet avant tout la survie économique) ; l'accommodation (les salariés ne s'investissent pas véritablement dans leur nouvelle relation d'emploi car ils n'arrivent pas à se détacher de leur ancien employeur) ; la conversion (les individus réussissent à réinvestir le présent et l'avenir).

Enfin, le profil identitaire après la période d'accompagnement, est déterminé selon les profils-types évoqués plus haut. Il permet de faire un bilan identitaire (même si cela semble un peu tôt dans certains cas).

4.2. Interprétations des résultats

Plusieurs points nous semblent intéressants en termes de compréhension du dépassement de la discorde, même si nous gardons toujours à l'esprit les limites de notre échantillon, et donc l'impossibilité de véritablement valider et généraliser ces résultats.

Au-delà des difficultés méthodologiques, nous pouvons noter que les salariés IC, qui sont donc encore en colère envers l'entreprise, sont très rarement « convertis » (au sens de Mazade, 2004) : ils ne réussissent pas à réinvestir le présent et l'avenir. Ceci va dans le sens de notre « hypothèse » de départ : les salariés qui trouvent la décision injuste et qui éprouvent encore de la colère envers l'entreprise, ont effectivement des difficultés à se réinvestir dans une relation d'emploi.

Par ailleurs, on retrouve dans le groupe IC, des salariés relativement peu mobiles en comparaison aux salariés de type AD, et qui se retrouvent actuellement plus souvent en situation de précarité que les salariés AD. Plusieurs questions surviennent à partir de là : est-ce que le manque de mobilité explique entre autres, la difficulté à retrouver un travail et donc la précarité, et amplifie la colère ? Ou est-ce que le manque de mobilité explique l'impossibilité de se projeter dans une identité Entreprise ou Métier et l'adoption d'une posture « hors-travail » (stabilité et liens sociaux) qui rend difficile l'acceptation de la rupture d'emploi.

Deux autres résultats sont intéressants. Le premier concerne le profil identitaire des salariés avant la fermeture de l'usine. On peut noter une forte proportion de « hors-travail » au sens de Dubar (2000) dans la catégorie IC, c'est-à-dire des personnes qui vont rechercher la stabilité, notamment économique, des liens sociaux dont familiaux, et pour qui la progression professionnelle n'est pas une fin en soi. La rupture de la relation d'emploi engendrant une instabilité importante et la perte de certains liens sociaux, on peut comprendre que des salariés de type hors-travail aient de fortes difficultés à y faire face.

Enfin, la majorité des salariés de type IC ont une perception négative du dispositif d'accompagnement (dans lequel ils s'inscrivent plus longtemps que les salariés de type AD) et ont pour la moitié d'entre eux, des relations problématiques avec les conseillers qu'ils vont jusqu'à qualifier d'incompétents, d'infantilisant, ou de personnes qui manqueraient de respect pour eux. Ceci vient sans doute renforcer le sentiment de colère et d'injustice.

4.3. Pour aller plus loin...

Si l'on voulait faire un portrait très caricatural des salariés qui n'arrivent pas à dépasser la discorde provoquée par une situation de restructuration, en comparaison à ceux qui réussissent davantage à se reconstruire après une rupture de l'emploi, on pourrait dire que l'on retrouve environ autant d'hommes que de femmes, relativement âgé(e)s, avec une ancienneté assez élevée, ayant un sentiment négatif du dispositif d'accompagnement dans lequel ils/elles sont resté(e)s relativement longtemps, sentiment lié à une perception négative de la prestation des conseillers, actuellement dans une situation précaire et ne se réalisant pas dans le travail en tant que tel.

Une des préconisations qui pourrait découler de nos résultats est la mise en évidence de quelques critères permettant d'identifier les salariés les plus fragiles en cas de rupture d'emploi :

- L'âge : plus le salarié est âgé, plus le risque semble important ;
- L'ancienneté : plus elle est élevée, plus le risque semble important ;
- On note un ressenti négatif du dispositif d'accompagnement malgré un temps relativement long passé dans le dispositif, et sans doute lié à une perception négative de la prestation des conseillers. Moins le dispositif d'accompagnement est efficace et moins les conseillers sont compétents et réussissent à créer une relation de confiance, plus le risque semble important.
- Les salariés de type IC ne se réalisent pas dans l'entreprise, dans le travail en tant que tel, dans une communauté professionnelle. Moins l'individu réussit à se réaliser, plus le risque semble important.

On peut ajouter à tout cela, que cela concernant autant les hommes que les femmes, et que la majorité des salariés qui répondent aux critères évoqués (âge, ancienneté, perception du dispositif d'accompagnement, manque de réalisation dans le travail), sont actuellement dans une situation précaire et n'ont pas réussi à surmonter la situation de rupture de l'emploi.

Ces éléments montrent à la fois l'apport, mais bien entendu, aussi et surtout les limites et les pistes de prolongement possible de notre réflexion.

L'apport de la communication est de synthétiser les histoires de 34 personnes qui ont vécu une rupture de l'emploi, pour pouvoir mieux les analyser, sur la base de quelques critères qui ont permis de coder à plusieurs mains les 34 entretiens réalisés. Cependant, outre les limites de représentativité et de généralisation de nos résultats, les critères mobilisés révèlent leur insuffisance à comprendre, à eux seuls, la possibilité ou non d'un dépassement de la discorde.

D'autres critères et davantage de liens doivent être trouvés pour cela. Certains d'entre eux sont prometteurs : la notion de contrat psychologique, qui permettrait d'expliquer la différence des attentes des groupes IC et AD ; le niveau d'association du salarié à la décision ou en tout cas à l'information, ce qui expliquerait le sentiment de trahison ressenti à l'annonce par un tiers ou par les informations télévisuelles locales ; enfin, la capacité de mobiliser

différentes grammaires et de ne pas se cantonner au monde domestique (au sens des Economies de la Grandeur, de Boltanski & Thévenot, 1991), ce qui expliquerait la difficulté à appréhender la situation de rupture par ceux qui développent des valeurs fortement « domestiques » et des relations dans un univers unique et relativement réduit.

D'autres pistes pourront également être envisagées². D'une part, la lecture de Sainsaulieu qui met en avant la camaraderie spontanée enracinée dans l'identification affective des travailleurs, et qui fait de la solidarité de l'atelier une condition de l'accès à l'identité. Les entretiens de recherche permettent en effet de percevoir la très nette coupure entre les ouvriers et la hiérarchie, coupure qui permettrait de comprendre le rejet, en bloc et par principe, de la décision prise par l'équipe dirigeante, notamment dans le cas de salariés qui ont trouvé un emploi rapidement.

D'autre part, la réflexion de Richard Sennett sur les raisons et surtout les impacts de la flexibilité. Là aussi, les entretiens mettent en évidence les relations de confiance, d'engagement et de fidélité qui se sont développées au fil du temps, relations que la fermeture de l'usine vient brutalement interrompre, plongeant les salariés dans la précarité. Nous pourrions ainsi confronter les deux modèles, et donc les deux grammaires : celle des salariés du type IC et celle des salariés du type AD, en tentant de comprendre pourquoi certains ont développé plutôt une grammaire qu'une autre, alors qu'ils sont issus du même contexte organisationnel.

Ces liens sont autant de pistes à développer, que l'on peut commencer à explorer à travers la synthèse suivante du récit de vie de N, qui est un homme de 52 ans avec 24 années d'ancienneté dans l'usine où il était responsable de la prévention du site, qui se retrouve aujourd'hui en CDI, dans une situation stable, « objectivement » meilleure que la précédente, et qui pourtant éprouve beaucoup de colère, tout en étant près à retourner travailler dans l'usine qui a pourtant bel et bien fermé.

Le cas N montre notamment toute la complexité des processus de représentation et de reconstruction dans une situation de rupture d'emploi, d'où la nécessité d'envisager des grilles d'analyse plus ouvertes.

Le cas N

N est sorti de l'école avec un diplôme d'électrotechnicien en 1978. Il est entré chez x [Entreprise] en 1983, après quelques courtes expériences professionnelles principalement en intérim. Il a pris peu à peu des responsabilités dans l'entreprise et est passé du domaine technique à celui de la prévention. Il s'est beaucoup investi chez x [Entreprise] : *« Je l'ai fait. Partir d'électricien pour terminer responsable (...) d'un site de 800 personnes, il y a forcément eu de l'investissement personnel. Je ne me plains pas, j'ai fait ce que j'avais envie, ce n'est pas un souci, mais bon je ne le ferai plus, ça c'est sûr. »*

Il apprend la fermeture de l'usine brutalement, par un coup de téléphone de sa fille, alors qu'il est en congés. Cette dernière vient elle-même de l'apprendre par le biais des informations qui passent à la télévision. *« Alors moi en plus je l'ai apprise ici, parce que j'étais en congés, on était en train de manger avec ma compagne (...) et en fait c'est ma fille qui m'a appelé et qui m'a dit « papa tu ne nous a rien dit, ton usine ferme ! ». Alors je lui ai dit « de quoi tu me*

² Et nous remercions ici les évaluateurs de notre communication, pour leurs précieux conseils.

parles ? » Elle me dit « allume la télé », donc on a allumé la télé, et c'était dit, l'usine fermait ! Donc un moment de flottement, parce qu'à ce moment-là on ne sait plus bien à quoi on pense et à ce à quoi il faut penser. » Si N a conscience des difficultés que rencontre l'entreprise, la fermeture complète, elle, était complètement inimaginable : « quand il y en a qui me disent mais c'était sûr que ça allait arriver, non, non je ne vois pas ce qui vous permet de dire que ça pouvait arriver. On avait des problèmes, il ne faut pas dire ce que je ne dis pas, mais pour aller à une fermeture complète, je n'y croyais pas du tout. »

Après un an qu'il qualifie de « brouillard », il se lance à la recherche d'un emploi. Il se dit chanceux d'avoir trouvé si rapidement (en quelques clics sur Internet) : « Et puis à un moment je me suis réveillé en me disant mais N ça va fermer, il faudra quand même faire quelque chose plus tard, donc il faut que tu te réveilles, il faut que tu cherches du boulot. C'était un vendredi. Je me suis connecté à internet en disant je vais essayer de regarder ce que je peux trouver comme boulot. »

Il n'a passé que quelques heures aux ateliers d'accompagnement à la recherche d'emploi, pour régler des problèmes administratifs relatifs à une formation qu'il souhaitait réaliser en vue de l'emploi qu'il a trouvé. Il demande d'ailleurs à avancer son départ, alors qu'il était prévu qu'il fasse partie de la dernière vague de licenciements. « Pas du tout. Moi j'ai passé 3 heures aux [ateliers], dont 2 heures à attendre mon rendez-vous avec le responsable des [ateliers] pour signer mon... Je n'ai pas eu de contact avec les [ateliers] sauf un contact... parce que moi j'ai cherché ma formation... quand j'ai eu contacté A. et qu'ils m'ont répondu favorablement, j'ai commencé à chercher comment je pouvais me former donc j'ai trouvé des formations chez A., et j'ai contacté les [ateliers] qui à ce moment-là m'ont dit oui mais vous comprenez, on peut peut-être trouver moins cher, et tout. Donc là j'ai piqué une colère, (...) et puis ça s'est arrangé, on m'a accordé la formation que j'avais trouvée. »

Après s'être beaucoup investi chez x [Entreprise], il ne souhaite pas faire la même erreur et souhaite moins s'investir dans son nouveau poste, même s'il n'a pas encore perdu ses habitudes. « Voilà, le travail c'est pour vivre, c'est pour avoir un salaire, et j'ai plus de... Par contre ce qui est clair c'est que je n'ai plus d'envie d'aboutissement, je n'ai plus d'ambition professionnelle, moi j'ai trouvé un boulot qui n'est pas trop mal payé, grosso modo pour faire court j'ai dit foutez-moi la paix, laissez-moi tranquille, et je fais mon boulot, vous me payez, et je vais comme ça jusqu'à la retraite. Mais autre chose, non. » ; « Ma relation avec le travail est complètement changée, ça c'est clair. Maintenant je travaille pour avoir une paye qui me permet de vivre. C'est pas tout à fait vrai puisque je viens de vous faire un aveu, j'ai deux rendez-vous professionnels pendant mes congés. Et Dieu sait si je dis je ne le ferai pas, je ne le ferai pas, je ne le ferai pas, mais... »

Il est un des rares cas à avoir retrouvé une situation meilleure en tout point : il a un travail qui lui plaît et qui est mieux rémunéré. Mais malgré tout, il est prêt à retourner chez x [Entreprise] et serait même prêt à restituer toutes les compensations financières. « J'ai même trouvé mieux, j'ai négocié... Comme c'était ma première négociation je me sentais en position de force, j'ai négocié en position de force et j'ai gagné. J'ai renégocié il y a un an, j'ai encore regagné. J'arrête parce qu'à mon avis on ne gagne pas à chaque fois qu'on joue (rires). » « Moi je vous dis franchement, demain on me dit on reconstruit tout, on remet tout en place et dans 15 jours on démarre, dans 15 jours je suis assis dans mon bureau et on repart. » ; « Mais ceci dit, je regrette, je regrette mon emploi chez [Entreprise], je regrette... Il y avait une très forte identité d'entreprise. Alors ça c'est une chose, la deuxième chose, je pense que c'est certainement le point le plus important de tout ça, c'est que ça a complètement changé ma relation avec le travail. Je suis toujours un partisan du travail fait, je fais mon travail du mieux que je peux, je pèse tous mes mots-là, du mieux que je peux avec les moyens qu'on me donne. Mais je ne suis plus prêt à me dépasser, à me surpasser. A me dépasser, très peu, je dis ça c'est même pas vrai, je suis con en disant ça ! Je suis en congés cette semaine, j'ai 3

rendez-vous professionnels. Donc je suis encore prêt à un peu me dépasser, mais plus à me surpasser. Comme quoi vous voyez on oublie ce qui est arrivé, parce que ça... » ; « moi je veux dire aujourd'hui je fais marche arrière, je leur redonne les sous et je retourne au boulot et je vais jusqu'à la retraite. Mais on se sent quand même beaucoup moins exposés aux problèmes de la vie, parce que c'est ça la vraie vérité maintenant, c'est les problèmes de la vie, avec un petit tas de billets à côté de soi que sans rien. »

Il reste très attaché à x [Entreprise] et très nostalgique, il continue régulièrement à prendre des nouvelles de ses collègues, organise des repas avec eux voire part en vacances. En revanche, il a vendu toutes ses actions et a du mal à accepter d'acheter des produits de l'entreprise (même pour la voiture de fonction que son nouvel employeur met à sa disposition). « Là on en a reparlé aussi il y a 15 jours quand on est sortis ensemble, les copains, je leur avais dit à l'époque quand on s'est un peu perdus de vue, je leur avais dit attention les gars, loin des yeux loin du cœur. Alors ils ont tous rigolé au début, et quand on a échangé par mails les prises de rendez-vous et tout, là où les gens répondaient, il y en a un qui m'a dit D. je pense à toi, loin des yeux, loin du cœur. Et bon voilà loin des yeux loin du cœur ça fonctionne. Je veux dire c'est... » ; « Moi le souci c'est que j'ai une voiture de société, et que du coup je ne choisis plus forcément mes pneus. Quoi que chaque fois que j'y vais, je dis... la dernière fois ils m'ont dit « On a des M », j'ai dit « vous n'avez pas autre chose ? » Ils m'ont dit non. « Mettez-moi des M ». Mais si je peux avoir autre chose je demande autre chose. (...) Après il y a les nécessités de la vie, on ne peut pas non plus rouler sur des roues en bois parce que... »

Références :

Allouche J., Laroche P. et Noël F. (2008), Restructurations et performances de l'entreprise : Une méta-analyse, *Finance Contrôle Stratégie* – vol. 11, n° 2, juin, p. 105-146.

Bertaux, D. (1997), *Les récits de vie. Perspective ethnosociologique*, Nathan Ed.

Boltanski, L. & Thévenot, L. (1991), *De la justification*, Paris: Gallimard.

Dubar C. (2000), *La socialisation. Construction des identités sociales et culturelles*. Ed. A.Colin

Glaser B.G. & Strauss A. (1967), *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Sociology Press

Guillemette F. (2006), L'approche de la Grounded Theory ; pour innover ?, *Recherches qualitatives*, vol. 26, pp. 32-50.

Kübler-Ross E. (2002), *Accueillir la mort*, Pocket Ed.

Mazade O. (2004), Les reconversions professionnelles sont-elles possibles ?, *Humanisme et entreprise*, n° 264, p. 81-94.

Ricoeur P. (1983, 1984, 1985), *Temps et récit*, Tomes 1, 2 et 3, Éditions du Seuil.

Sainsaulieu R. (1985), *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

Sennett R. (2000), *Le travail sans qualité. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, 223 p.